

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE DE RECHERCHE PRÉSENTÉ  
À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
KADIA GEORGES AKA

UNE EXPLORATION DU LIEN ENTRE LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET  
L'INNOVATION DANS LES PME QUÉBÉCOISES

AOÛT 2009

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## RÉSUMÉ

---

La globalisation des marchés impose des impératifs en matière de compétitivité aux entreprises et entraîne des conséquences sur l'environnement et les hommes. Dans ce contexte, des chercheurs proposent l'innovation comme source d'avantage compétitif et, le développement durable (DD) comme une alternative pour préserver notre patrimoine environnemental et social. Les entreprises en tant qu'acteurs majeurs de notre société doivent jouer leur partition. Parmi celles-ci, les PME sont plus nombreuses et importantes dans nos économies. Pour être compétitives et survivre à la concurrence qui vient de partout, elles n'ont d'autre choix que d'innover. De plus, sans une masse critique de PME engagées dans le DD, ce projet serait irréalisable. Pour ce faire, intégrer à la fois l'innovation et le DD dans leur mode de gestion serait une voie possible pour que les PME soient responsables tout en étant compétitives. Mais, elles ne sauraient le faire en raison de l'insuffisance de ressources et de savoir-faire dans le domaine du DD. Comment les PME peuvent-elles innover en s'engageant dans le DD? C'est la question centrale qui fait l'objet de notre étude.

Des études montrent que l'intégration des pratiques de DD (notamment la responsabilité sociale des entreprises) dans les modes de gestion aurait contribué à l'amélioration des capacités d'innovation dans les grandes entreprises. Cela ouvrirait ainsi la voie à une possible opérationnalisation du DD dans l'entreprise. Dans la PME, il n'y aurait pas d'outils de gestion permettant d'opérationnaliser le DD et de le lier à l'innovation. Les travaux de Labelle (2008) suggèrent un modèle théorique qui permet de faire ce lien. Il pourrait répondre aux préoccupations des dirigeants de PME qui manqueraient d'informations et d'outils de gestion en matière de développement durable. Cependant, ce modèle théorique reste en construction.

Nous avons pour objectif de vérifier et de documenter ce modèle théorique par l'étude de 5 cas de PME québécoises, en vue de renforcer sa validité. Pour cela, nous avons réalisé pour chacune des PME une veille journalistique (Internet et articles de presse) et une entrevue semi-dirigée auprès des dirigeants. Nous avons procédé à une analyse qualitative informatisée avec les données secondaires et primaires.

Les résultats de cette étude semblent aller dans le sens des liens suggérés par le modèle théorique, à savoir : l'engagement des PME dans le DD avec différents acteurs économiques, environnementaux et sociaux (les trois piliers du DD), stimule leur créativité et améliore leurs capacités d'innovation. Mieux encore, les PME étudiées produisent des innovations durables, c'est-à-dire des innovations qui marient au moins deux dimensions du DD. De plus, nous avons obtenu de nouveaux résultats sur lesquels des recherches futures pourraient être menées.

## REMERCIEMENTS

Sans mon épouse Gisèle, ma fille Tadjina, ma famille élargie, mon ami Jean-Louis et sa famille, et des autorités de mon pays d'origine, ces études de maîtrise n'auraient pu se réaliser. Sans mes professeurs, mon responsable de programme et mon directeur de recherche François Labelle, ce projet de mémoire n'aurait pu arriver à son terme. Sans l'implication de ce dernier et des dirigeants de PME que j'ai rencontrés sur le terrain, ce projet de mémoire n'aurait pu aboutir à des résultats.

Je veux humblement remercier toutes ces personnes qui de près ou de loin m'ont accordé leur soutien, leur confiance et leur temps. Au-dessus de toutes ces personnes, je bénis Dieu mon berger, mon rocher et mon refuge, qui m'a permis de ne manquer de rien.

À toute personne qui aura l'occasion de lire et d'exploiter ce travail, mon objectif était de tenter de te guider comme un enfant sur des terres d'emblée semées d'embûches, sur des mers sans horizons et dans des cieux orageux, pour te faire découvrir la lumière. Je ne sais pas si je réussirai à le faire, mais n'oublie pas que, c'est du choc des idées que jaillit la lumière.

*Kadia Georges AKA*

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
TABLE DES MATIÈRES .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES FIGURES .....	vii
 <b>INTRODUCTION</b> .....	 1
 <b>CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE</b> .....	 5
<b>1. Problématique managériale</b> .....	5
1.1. La créativité et la gestion de l'innovation .....	5
1.1.1. Les défis de la globalisation pour les entreprises .....	5
1.1.2. La PME et l'innovation .....	7
1.2. La gestion du développement durable .....	7
1.2.1. Les défis du DD pour les entreprises .....	8
1.2.2. La PME et son engagement dans le DD .....	9
1.3. La gestion de l'innovation et du DD dans les PME .....	10
<b>2. Problématique scientifique et objectif général</b> .....	11
2.1. Les travaux des chercheurs en gestion .....	11
2.2. Proposition d'un cadre théorique .....	12
2.3. Objectif général .....	13
 <b>CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE</b> .....	 15
<b>1. La créativité et la gestion de l'innovation dans les PME</b> .....	15
1.1. La créativité dans les PME .....	16
1.1.1. Définition de la créativité .....	16
1.1.2. Les deux atouts de la PME .....	18
1.1.3. Les pratiques de gestion qui stimulent la créativité .....	20
1.2. La gestion de l'innovation dans les PME .....	22
1.2.1. Une définition de l'innovation dans la PME .....	23
1.2.2. L'innovation et les parties prenantes .....	24
1.2.3. L'innovation et les réseaux .....	25
1.2.4. L'innovation et le milieu .....	27
<b>2. La gestion du développement durable</b> .....	30
2.1. Les implications du développement durable (DD) dans l'entreprise .....	30
2.1.1. Une définition du concept de DD .....	30
2.1.2. L'engagement environnemental et social dans le DD .....	31
2.1.3. Le triptyque du DD dans la PME .....	33
2.2. Les pratiques de gestion liées au DD .....	33
2.2.1. Les pratiques liées à l'implication des parties prenantes .....	34
2.2.2. Les pratiques de RSE .....	35
<b>3. La gestion du DD et de l'innovation dans les PME</b> .....	38
3.1. Le modèle théorique .....	38
3.1.1. 1 <sup>ère</sup> dimension du modèle : l'engagement de la PME dans le DD .....	39

3.1.2.	2 <sup>ème</sup> dimension du modèle : l'implication des parties prenantes -----	42
3.1.3.	3 <sup>ème</sup> dimension du modèle : Les parties prenantes comme sources de créativité et d'innovation-----	45
3.2.	Les retombées de l'engagement dans le DD -----	50

## **CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ----- 52**

<b>1. L'étude de cas multiples -----</b>	<b>53</b>
1.1. Objectif de la méthodologie -----	53
1.2. Validation de la méthodologie -----	53
1.3. L'étude de cas multiples dans notre recherche-----	56
<b>2. La méthode d'échantillonnage théorique -----</b>	<b>57</b>
2.1. Stratégie d'échantillonnage -----	57
2.2. Définition de l'échantillon -----	58
2.3. La sélection des cas -----	58
2.3.1. Le nombre et le choix des cas -----	58
2.3.2. Les critères de sélection -----	60
2.3.3. Les étapes de la sélection des cas -----	61
<b>3. La méthode de collecte des données -----</b>	<b>62</b>
3.1. La stratégie de collecte des données -----	62
3.2. La triangulation des données -----	63
3.3. La triangulation des instruments -----	64
3.4. La collecte des données primaires -----	65
3.4.1. Le questionnaire d'entrevue semi-dirigée -----	65
3.4.2. Le protocole d'entrevue -----	66
<b>4. La méthode d'analyse des données -----</b>	<b>67</b>
4.1. Outils d'analyse des données -----	67
4.2. Méthodes d'analyse des données -----	68
4.2.1. Analyse des données secondaires -----	68
4.2.2. Analyse informatisée des données d'entrevues -----	69
4.2.3. Le codage des données -----	70
4.3. Outil de modélisation : « le modèle NVivo » -----	72
4.4. Les formes de rapport -----	73
4.4.1. Le rapport de cas préliminaire -----	74
4.4.2. La transcription et le rapprt de cas final -----	75

## **CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ----- 76**

<b>1. Présentation des PME étudiées -----</b>	<b>76</b>
1.1. PME DE -----	76
1.2. PME MH -----	77
1.3. PME AC -----	77
1.4. PME PB -----	78
1.5. PME TE -----	78
1.6. Profil des PME sélectionnées et des répondants -----	79
<b>2. La gestion du DD dans les PME -----</b>	<b>80</b>
2.1. Définition du développement durable -----	80
2.1.1. Rappel théorique -----	80

2.1.2.	Analyse des données empiriques -----	81
2.2.	Les principales préoccupations ou l'engagement des PME dans le DD -----	82
2.2.1.	Rappel théorique -----	82
2.2.2.	Analyse des données empiriques -----	83
2.3.	L'implication des parties prenantes -----	85
2.3.1.	Rappel théorique -----	85
2.3.2.	Analyse des données empiriques -----	86
2.4.	Les pratiques liées au DD -----	90
2.4.1.	Rappel théorique -----	90
2.4.2.	Analyse des données empiriques -----	90
2.5.	Réponse à la question de recherche : Comment les PME gèrent-elles le DD? -	92
<b>3.</b>	<b>La créativité et la gestion de l'innovation -----</b>	<b>93</b>
3.1.	Les pratiques et sources de créativité et d'innovation -----	93
3.1.1.	Rappel théorique -----	93
3.1.2.	Analyse des données empiriques -----	94
3.2.	Réponses à la question de recherche : Comment les PME acquièrent et valorisent-elles les capacités liées à la créativité et à l'innovation? -----	99
<b>4.</b>	<b>Gestion du DD et de l'innovation dans les PME -----</b>	<b>100</b>
4.1.	Les innovations durables des PME -----	100
4.1.1.	Rappel théorique -----	100
4.1.2.	Analyse des données empiriques -----	101
4.2.	Réponses à la question de recherche : Comment les PME gèrent-elles à la fois l'innovation et le DD? -----	104
4.3.	Les retombées de l'engagement des PME dans le DD -----	106
<b>5.</b>	<b>Validité du modèle théorique et fiabilité de l'analyse informatisée -----</b>	<b>108</b>
5.1.	Validité des variables -----	108
5.2.	Validité des liens entre les variables -----	109
5.3.	Validité externe du modèle théorique -----	111
5.4.	Fiabilité de l'analyse informatisée avec Nvivo -----	111
<b>CHAPITRE 5 :</b>	<b>DISCUSSION -----</b>	<b>113</b>
<b>1.</b>	<b>Proposition pour enrichir le modèle théorique : Pratiques de gestion de la durabilité -----</b>	<b>113</b>
1.1.	L'intégration des chaînes de valeur -----	113
1.2.	Le transfert des externalités négatives -----	114
1.3.	Le cycle de vie perpétuel -----	115
<b>2.</b>	<b>Présentation et interprétation du modèle théorique enrichi -----</b>	<b>116</b>
<b>CONCLUSION -----</b>		<b>119</b>
	Contributions et limites de la recherche -----	120
	Suggestions pour les recherches futures -----	121
<b>BIBLIOGRAPHIE -----</b>		<b>122</b>
<b>Annexe A :</b>	<b>QUESTIONNAIRE POUR LES DIRIGEANTS DE PME -----</b>	<b>132</b>
<b>Annexe B :</b>	<b>RAPPORTS DE CAS PRÉLIMINAIRES -----</b>	<b>134</b>
<b>Annexe B :</b>	<b>RAPPORTS DE CAS FINAUX : CAS DE et TE -----</b>	<b>149</b>

## LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau 1 : Résumé de la problématique de recherche -----	13
Tableau 2 : Les principaux concepts mobilisés pour une définition de la créativité-----	17
Tableau 3 : Les dix outils du management du DD -----	37
Tableau 4 : L'engagement de la PME dans le DD -----	41
Tableau 5 : L'implication des parties prenantes -----	44
Tableau 6 : Description de la méthodologie de recherche-----	52
Tableau 7 : Quelques exemples d'étude de cas multiples -----	60
Tableau 8 : Thèmes et sous-thèmes utilisés pour l'analyse déductive des données -----	72
Tableau 9 : Profil des entreprises étudiées -----	80
Tableau 10 : Définition du DD pour les répondants -----	81
Tableau 11: Les parties prenantes impliquées avec la PME -----	87
Tableau 12 : Les pratiques liées au DD dans les PME-----	91
Tableau 13 : Les sources de créativité et d'innovation et leurs avantages -----	96
Tableau 14 : Pratiques de créativité des PME-----	97
Tableau 15 : Les innovations durables des PME étudiées -----	102
Tableau 16 : Quelques retombées de l'engagement des PME dans le DD-----	107
Tableau 17 : Validité des liens entre les variables du modèle théorique -----	110



## LISTE DES FIGURES

---

Figure 1 : Modèle théorique du lien entre le DD et l'innovation-----	39
Figure 2 : Lien entre les parties prenantes et l'innovation -----	49
Figure 3 : Méthode d'étude de cas multiples-----	57
Figure 4 : Représentation graphique du principe de déstructuration-restructuration d'un corpus-----	70
Figure 5 : Exemple de modèle généré par NVivo -----	73
Figure 6 : Modèle de la gestion du DD dans les PME généré par NVivo-----	93
Figure 7 : Modèle de la créativité et de la gestion de l'innovation dans les PME généré par NVivo -----	100
Figure 8 : Modèle de la gestion du DD et de l'innovation dans les PME généré par NVivo-----	105
Figure 9 : Modèle des pratiques de gestion de la durabilité généré par NVivo -----	116
Figure 10 : Modèle du lien entre l'engagement dans le DD et les innovations durables-----	118

## INTRODUCTION

---

### **La globalisation des marchés : un contexte qui crée des turbulences**

La période de forte prévisibilité que l'économie mondiale a connue entre le plan Marshall et le milieu des années 70 est terminée (Drucker, 1981). Cette période de forte croissance économique, de grande continuité technologique et de planification qui a duré trente ans fait place à une période de turbulences (Ibid.). Depuis les années quatre-vingts, nous sommes dans une période de bouleversements des structures accentuée par la globalisation des marchés (Dion, Wolff et al, 2008; Drucker 1981; Dumez et Jeunemaître, 2000; Lapointe et Gendron, 2004).

La globalisation avec une emphase sur la déréglementation des marchés, est venue exacerber cet état de fait en favorisant l'« interconnexion brutale des marchés » qui étaient distincts sur le plan géographique et sur le plan des produits (Dumez et Jeunemaître, 2000). Elle fait fi des frontières géographiques et, au moyen de la technologie, elle permet de repousser les limites de la croissance. Elle accroît ainsi les opportunités et les possibilités offertes aux entreprises grâce à l'élargissement des marchés (Dion et Wolff, 2008, p. 4). Dans un tel contexte, les systèmes de production et de consommation tendent à s'homogénéiser (Dumez et Jeunemaître, 2000). C'est à ce même moment que les turbulences se font le plus sentir car, « un marché unifié par un système de distribution, des comportements homogènes des acheteurs, bascule d'autant plus facilement, en bloc, qu'un marché fragmenté » (Ibid., p. 2).

Déjà en 1981, Drucker signalait que ces turbulences mettent les entreprises en présence de nouvelles réalités qui présentent de nouvelles opportunités comme de nouvelles menaces. Ces nouvelles réalités obligent les dirigeants d'entreprise à faire évoluer leur façon de gérer pour « concentrer les ressources sur les bons résultats » et « se débarrasser du poids du passé » (Ibid., p. 50). Par exemple, elles doivent se débarrasser des produits, des services, des activités qui absorbent trop de ressources et ne répondent plus aux besoins du marché. Pour se débarrasser systématiquement du poids du passé, les entreprises doivent innover en permanence. Plusieurs chercheurs en gestion dont Carrier (1997), Filion (2007),

Julien (2005), Nonaka (2001) sont du même avis. Pour assurer leur survie, ils recommandent aux organisations d'être plus innovantes dans la recherche et l'utilisation des ressources et, dans la production et la consommation des biens et services.

### **La globalisation des marchés : un contexte qui engendre des déséquilibres**

Dans ces marchés turbulents, la concurrence est vive et vient de partout. Pour survivre, l'entreprise est tentée de surexploiter les ressources humaines, naturelles et énergétiques pour atteindre ses objectifs de croissance. La course effrénée et l'exploitation soutenue de ces ressources conduit à leur raréfaction pour certaines et à leur disparition pour d'autres. Par exemple, la diminution des ressources comme le pétrole et la disparition de certaines espèces animales ou végétales, suffisent à le prouver (Lafleur, 2008, p. 45). Ce modèle de développement ne peut se perpétuer qu'au détriment de l'environnement, de l'équité et la justice sociales (Dion et Wolff, 2008).

En réaction à ce constat, un groupe de chercheurs en économie, dont Sen (1987), Etzioni (1988), Daly et Cobb (1989), Green Economists (1992), suggèrent depuis la fin des années 80 des modèles de développement qui visent à rendre compatible notre façon de produire et de consommer avec l'environnement et la société, en évitant les impacts négatifs des premiers sur les seconds (Dion et Wolff, 2008, p. 4; Lafleur, 2008, p 44). Ainsi, ils suggèrent de poursuivre une logique de développement durable, un mode de développement responsable. Pour les entreprises, cela signifie, intégrer le DD dans leur mode de gestion.

### **Le DD appliqué à la gestion : une problématique et un enjeu contemporains**

La globalisation des marchés provoque des défis managériaux : a) les impératifs d'innovation pour assurer la croissance et survivre aux turbulences et, b) le DD pour réduire les déséquilibres environnementaux et sociaux. Cependant, le second vient rappeler au premier, que la croissance économique ne peut se faire indéfiniment au détriment de l'environnement et des hommes. De plus, tous les acteurs de la société doivent y contribuer (Dion et Wolff, 2008). Parmi ces acteurs, les entreprises qui « constituent [une] institution dominante sur cette planète, doivent absolument prendre en compte les problèmes sociaux

et environnementaux de l'humanité. » (Hawken, 1995, pp. 20-21). Ainsi, il est suggéré que les entreprises intègrent dorénavant les variables environnementale et sociale dans leur objectif de rentabilité; ce qui signifie entre autres revoir leur mode de gestion. Dans ce cas, assurer sa croissance par la compétitivité tout en réduisant ses impacts sociaux et environnementaux devient un enjeu stratégique pour les entreprises en contexte de DD (Dion et Wolff, 2008, p. 3) et de globalisation (Labelle, 2008). En d'autres termes, appliquer le développement durable à la gestion est une problématique à laquelle les entreprises doivent faire face et, pour laquelle les chercheurs doivent apporter des réponses. Dans notre recherche, c'est à cette problématique que nous proposons de nous attaquer.

### **Notre plan de recherche**

Cette recherche comprend cinq chapitres. Le premier présente la problématique de recherche à travers les problématiques managériales et scientifiques. Elles tirent leurs pertinences de la problématique générale identifiée précédemment. La problématique managériale présentée dans la section 1 relève les préoccupations des dirigeants de PME à opérationnaliser (en termes d'outils de gestion) le développement durable (DD) dans leur mode de gestion pour le lier à l'innovation afin d'assurer leur compétitivité. En l'absence d'outils de gestion et souvent d'un manque d'informations dans le domaine du DD appliqué à la gestion, Labelle (2008) propose un modèle théorique qui pourrait répondre aux préoccupations des dirigeants de PME. Ce modèle théorique reste cependant en construction et des études doivent être menées pour renforcer sa validité : c'est la problématique scientifique qui sera abordée dans la section 2 de ce chapitre. Nous concluons en présentant notre objectif général de recherche dans la section 3.

Le chapitre 2 porte sur la revue de la littérature. Nous y présentons un état de l'art en matière de créativité et de gestion de l'innovation (section 1) et de gestion du DD (section 2) dans les entreprises, notamment les PME. Ces sections contribuent à documenter le lien possible entre le DD et l'innovation dans les PME (section 3). Elles mobilisent les écrits qui permettent de répondre de façon théorique aux questions spécifiques de recherche. Nous profitons de la section 4 pour présenter la pertinence de notre recherche aux niveaux théorique et pratique.

Le chapitre 3 propose une méthodologie de recherche qui vise à confronter la théorie à l'empirie, c'est-à-dire à vérifier le modèle théorique par une étude exploratoire portant sur cinq cas de PME québécoises. Les méthodes utilisées sont qualitatives et permettent d'approfondir les connaissances sur un phénomène dans son contexte.

La mise en œuvre de la méthodologie de recherche nous a permis d'obtenir des résultats que nous présentons dans le chapitre 4. L'analyse des données et des résultats vise à apporter des éléments de réponse aux questions de recherche tout en faisant le parallèle entre la théorie et l'empirie.

Dans le chapitre 5, une discussion est abordée sur la pertinence des nouveaux résultats obtenus. Enfin, nous identifions dans une conclusion les contributions et les limites de notre recherche et présentons quelques suggestions pour des recherches futures.

## CHAPITRE 1

### PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

---

La formulation de la problématique de recherche passe par trois étapes : la problématique générale (présentée en introduction), la problématique managériale (section 1) et la problématique scientifique (section 2).

En introduction, la problématique générale a présenté un bref tableau de la globalisation des marchés, des impératifs d'innovation qu'elle impose aux PME, et de ses conséquences défavorables sur l'environnement et les hommes. C'est pour « moraliser » cette globalisation que le développement durable (DD) est proposé comme une solution de compromis ou une alternative. Les supporters du DD recommandent aux entreprises d'intégrer l'environnement et le social dans leur mode de gestion. Mais la question du « comment le faire ? » dans un tel contexte reste une problématique pour elles.

Dans la section 1 de ce chapitre, la problématique managériale est donc posée. Elle soulève l'importance pour les entreprises et surtout les PME (institutions importantes dans nos économies) de gérer à la fois l'innovation et le développement durable reconnus comme des enjeux stratégiques. Cela suppose qu'il faille trouver des solutions et des outils de gestion qui leur permettent d'être économiquement, écologiquement et socialement rentables.

Dans la section 2, la problématique scientifique relève que plusieurs chercheur(e)s se sont déjà mobilisés pour répondre aux préoccupations des dirigeants de ces entreprises. Le modèle théorique proposé par Labelle (2008) suggère de faire un lien entre l'engagement des PME dans le DD et l'innovation pour combler le manque d'outils de gestion en la matière. Cependant, comme théorie en construction, ce modèle a besoin d'une exploration plus approfondie pour renforcer sa validité. Enfin, la problématique de notre recherche débouche sur notre objectif général de recherche qui est de vérifier et de documenter le lien entre l'engagement des PME dans le DD et l'innovation.

#### **1. Problématique managériale**

##### **1.1. La créativité et la gestion de l'innovation**

###### ***1.1.1. Les défis de la globalisation pour les entreprises***

Rappelons que la globalisation des marchés a créé un environnement des affaires de plus en plus instable à cause des turbulences dues à la pression concurrentielle née de l'interconnexion des marchés et de l'émergence des nouveaux marchés (Dumez et Jeunemaître, 2000; Wolff, 2008, p. 142). Dans un tel contexte « l'avenir est de plus en plus incertain, la technologie se développe à un rythme effréné, les marchés éclatent et le client-roi ne promet plus fidélité. » (Carrier, 1997, p. 1). Dorénavant, les entreprises doivent faire évoluer leur comportement managérial pour détenir ou conserver un avantage

concurrentiel. Dans ce contexte d'incertitude, comment maintenir un avantage concurrentiel ?

Pour Nonaka (2001), dans une économie globale où « la seule certitude est l'incertitude » (p. 37), l'unique source d'avantage concurrentiel soutenu est l'innovation par le savoir, car :

lorsque les marchés sont versatiles, la technologie omniprésente, les concurrents multiples et les produits obsolètes du jour au lendemain, les entreprises qui réussissent sont celles qui créent constamment de nouveaux savoirs, les diffusent largement dans la structure et les intègrent rapidement dans de nouvelles technologies et de nouveaux produits. (Nonaka, 2001, p. 37).

Julien (2005, p. 211) renchérit en affirmant qu'on « [...] ne peut répondre à la concurrence à bas salaires que par plus de savoirs partagés et transformés en innovation ». Ainsi le constat semble clair: la globalisation des marchés oblige les entreprises à mobiliser les savoir et savoir-faire pour innover plus rapidement que leurs concurrents, sinon elles sont condamnées à disparaître (Alves et al, 2007; Carrier, 2007, Julien, 2005). Pour éviter de disparaître, l'unique activité des entreprises créatrices de savoir doit être l'innovation permanente (Nonaka, 2001). Cependant, bien que les dirigeants d'entreprises soient conscients de l'importance de l'innovation comme source de compétitivité, très peu savent la solliciter et la valoriser (Carrier, 2007), c'est-à-dire la gérer.

Pour arriver à innover plus rapidement dans une économie où le savoir devient la ressource par excellence, Carrier (1997, p. 1) recommande aux entreprises d'utiliser leur « imagination créatrice » ou leur créativité, c'est-à-dire « la capacité de faire appel à son imagination pour réorganiser l'existant en vue de trouver des solutions innovatrices. » (Osborn, 1988). La créativité mène donc à l'innovation. Elle exige, selon Carrier (2007), des pratiques de gestion dans l'entreprise qui permettent de la stimuler et d'acquérir de nouvelles idées. Cependant, tout comme pour l'innovation, certains dirigeants n'ont pas souvent les capacités de stimuler la créativité (Leonard et Straus, 2001, p. 146).

### **1.1.2. La PME et l'innovation**

Les PME sont plus rapides et plus innovantes que les grandes entreprises (Filion, 2007, pp. 1-16; Julien, 2005). En effet, les PME sont à l'écoute et proches des réalités économiques, sociales et environnementales de leur milieu. Elles peuvent y percevoir des problèmes et des occasions d'affaires parce qu'elles appréhendent mieux les préoccupations des acteurs en présence (Spence, 2007, p. 12; Torrès 2007). Cela leur permet de voir et de répondre à des demandes ou à des besoins non satisfaits (Carrier, 2007, p. 122). Or selon Gasse et Carrier (2004), en le faisant ainsi, elles empruntent la voie de l'innovation qui est « le fait qu'une entreprise ou une organisation adopte un changement dans le but [...] de répondre à de nouveaux besoins du marché ou de s'attaquer à de nouveaux marchés. ».

L'innovation est reconnue par Hamel (2000) comme étant au cœur de la stratégie des PME. O'Regan, Ghobadian et Gallear (2006, p. 251) avancent aussi que les capacités d'innovation des PME conditionnent leur capacité à répondre efficacement aux besoins de leurs clients. Julien (2005) démontre que les PME n'ont d'autre choix que d'innover si elles ne veulent pas disparaître face à la concurrence des grandes entreprises. En somme, tout ceci démontre que l'innovation est une nécessité dans la PME. Ainsi en se focalisant sur la PME, nous pouvons formuler la première question qui fera l'objet de notre étude comme suit : **Comment les PME acquièrent et valorisent-elles les capacités liées à la créativité et à l'innovation ?**

### **1.2. La gestion du développement durable**

Déjà en 1971, un « Halte à la croissance » était lancé par le Club de Rome (Koleva, 2008, p. 27) pour alerter la communauté internationale sur les dangers qui menacent notre environnement. C'est précisément en 1987, à la suite du rapport de la commission Brundtland sur l'environnement et le développement, que l'urgence de rendre le développement économique compatible avec l'écologie et le social est identifiée (Ibid.). Si « la croissance est un bienfait, une source de progrès pour les individus », elle se doit d'être économiquement viable, socialement équitable et écologiquement soutenable selon le paradigme du DD (Koleva, 2008, p. 35; Lafleur, 2008, p. 44).



C'est donc une prise de conscience à propos de la nécessité de répondre aux déséquilibres naturels et aux activités industrielles mal maîtrisées qui se manifeste de plus en plus (Koleva, 2008, p. 27). Le développement durable est alors reconnu au niveau international comme un mode de développement et de gouvernance possible (Dion et Wolff, 2008, pp. 1-6) et est défini comme:

un processus de changement dans lequel l'exploitation des ressources, la direction des investissements et l'orientation du développement technique et des changements institutionnels sont tous compatibles et permettent de satisfaire les besoins et les aspirations de la génération d'aujourd'hui sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. (CMED, 1987).

En d'autres termes, ce mode de développement suggère que les systèmes de production et de consommation de biens et services par les individus et les organisations tiennent compte dorénavant de leurs impacts « sur le milieu naturel et humain laissé aux générations futures, sur l'équité intergénérationnelle et la justice sociale » (Dion et Wolff, 2008, p. 6). Les objectifs sont clairs : le développement doit viser à la fois des objectifs économiques, sociaux, et environnementaux.

### *1.2.1. Les défis du DD pour les entreprises*

Les dirigeants des grandes entreprises semblent bien comprendre que le développement doit viser à la fois les objectifs économiques, environnementaux et sociaux. Ils ont même présenté leur position sur la question à la conférence de Rio en 1992. Dans un rapport intitulé « Changing Course », ils affirment que:

Business will play a vital role in the future health of this planet. As business leaders, we are committed to sustainable development, to meeting the needs of the present without compromising the welfare of the future generations. New forms of cooperation between government, business, and society are required to achieve this goal [...] As leaders from all parts of society join forces in translating the vision into action, inertia is overcome and cooperation replace confrontation. We [...] commit ourselves to promoting this new partnership in changing course toward our common future. (Schmidheiny, 1992, p. xi-xiii).

Néanmoins, malgré « cet engagement relatif », certains dirigeants d'entreprise doutent de la capacité de notre mode de développement accentué par la globalisation, à

encourager le développement durable, car il favorise « une surexploitation des ressources et une production excessive de pollution » (Gendron, 2006, p. 3). D'autres dirigeants, par contre, sont convaincus qu'il est possible de viser la croissance économique tout en se rapprochant de la performance environnementale et sociale (Armstrong, Lavoie, Petkov, Pohlmann et Smith, 2007, p. vii). Dans tous les cas, les dirigeants des grandes entreprises reconnaissent que c'est un défi de réussir à intégrer les dimensions économique, sociale et environnementale du DD dans leur gestion. En d'autres termes, ce devrait être un enjeu stratégique pour les grandes entreprises de réussir à gérer le DD (Dion et Wolff, 2008, p. 3). Ce défi est encore plus vrai dans le cas de la PME en raison de l'insuffisance de ses ressources et de son savoir-faire dans le domaine du DD.

### ***1.2.2. La PME et son engagement dans le DD***

Contrairement aux grandes entreprises qui possèdent suffisamment de ressources pour investir entre autres dans des programmes de DD, les PME ont quant à elles des ressources limitées (Filion, 2007). Cette insuffisance de ressources est identifiée comme étant un des principaux freins à leur engagement dans le DD (CBSR, 2003; DTI, 2002; Spence, 2005).

Cependant, malgré que les PME aient beaucoup moins de ressources et de savoir faire dans le domaine du développement durable, plusieurs d'entre elles s'y sont déjà engagées (CBSR, 2003; DTI, 2002; Spence, 2005, p. 3). En effet, Filion (2007, p. 12) observe que les PME sont bien intégrées dans le tissu économique et social de leur milieu et, selon Spence (2005), elles posent des gestes concrets au quotidien qui vont dans le sens du DD. Cette proximité des PME avec leur milieu du fait de l'intégration dans le tissu socio-économique local et régional, permet à leurs dirigeants de créer et d'entretenir des liens étroits avec des partenaires internes et externes (Torrès, 2007). Ainsi, ils sont plus proches des réalités de leur milieu et perçoivent rapidement les préoccupations et intérêts des acteurs économiques, sociaux et environnementaux (Spence, 2007) : les trois piliers du DD).

Cela est une nouvelle encourageante pour les tenants du DD, car les PME sont des institutions extrêmement présentes et importantes dans les économies contemporaines. Pour preuve, 90% des entreprises et les employeurs de 2/3 des travailleurs sont des PME. En fin de compte, sans l'implication concrète d'une masse critique de PME, le développement durable serait « un projet irréalisable » (Labelle, 2008; Luetkenhorst, 2004; Spence, 2005). En se focalisant sur la PME, nous pouvons formuler la seconde question qui fera l'objet de notre étude de la façon suivante : **Comment les PME gèrent-elles le développement durable?**

### **1.3. La gestion de l'innovation et du DD dans les PME**

Le DD tendrait à devenir un enjeu stratégique pour les entreprises (Dion, Wolff et al, 2008; Dontenwill et Reynaud, 2005; Gendron, 2006). L'innovation, elle, reste toujours un enjeu stratégique, cependant exacerbé par le contexte de la globalisation des marchés où les entreprises doivent innover rapidement et en permanence pour survivre à la pression concurrentielle (Carrier 2007; Drucker, 1981; Julien, 2005). Elles doivent donc intégrer ces deux enjeux dans leur mode de gestion.

Lapointe et Gendron (2004) observent que les grandes entreprises se sont orientées concrètement vers le DD à travers leur engouement pour la responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise (la RSE). Pour preuve de cet engagement, 86% des grandes firmes canadiennes auraient intégré la RSE dans leur mode de gestion (Lapointe et Gendron, 2004, p. 2). Cela leur aurait apporté des avantages commerciaux. C'est l'« argument économique » avancé par de grandes entreprises canadiennes engagées dans la RSE et, qui a été relevé dans une étude menée par le Groupe de Travail interministériel sur la responsabilité sociale des entreprises du Canada (Ressources naturelles Canada, 2004). Selon le rapport de cette étude, « les avantages commerciaux relevés par ces entreprises [...] sont, entre autres, les économies de coûts attribuables à l'amélioration de l'efficacité, l'amélioration du moral des salariés et l'accélération des processus d'approbation » (Ibid., 2004, p. 6). Outre ces avantages, l'innovation a été aussi identifiée comme faisant partie des bénéfices escomptés de la RSE. En clair, la RSE a permis de stimuler l'innovation dans

ces grandes entreprises : il existerait donc un lien entre la RSE ou le DD et l'innovation. Dans le même ordre d'idées, selon Ayuso, Rodriguez et Ricart (2006), quelques chercheurs ont observé un lien entre le développement durable et l'innovation dans la grande entreprise.

Dans la PME, très peu de travaux soulèvent un tel lien. Néanmoins, on peut citer ceux d'Alves, Marques, Saur et Marques (2007), de Dontenwill (2005), de Labelle (2008), de Spence (2005) et, de Spence, Boubaker-Gherib et Ondoua (2007) qui mettent l'emphasis sur l'engagement des PME, leur interaction avec des parties prenantes ou leurs capacités en termes de créativité et d'innovation, par rapport au DD. Par exemple, les travaux de Spence (2005, p. 7) et de Spence et al. (2007) relèvent que les PME orientées dans le DD font preuve d'innovation par une utilisation judicieuse des ressources humaines et naturelles. C'est aussi l'avis de Luetkenhorst (2004). Il identifie l'innovation comme faisant partie des six domaines dans lesquels les PME engagées dans le DD peuvent espérer des bénéfices. Plus précisément, Labelle (2008) suggère un lien entre le DD et l'innovation. Pour lui, l'engagement des PME dans le DD améliore leurs capacités d'innovation. Cette proposition démontre toute la nécessité de lier la gestion du développement durable à la gestion de l'innovation dans le management des PME. Cela, nous amène à formuler la troisième question qui fera l'objet de notre étude de la façon suivante : **Comment les PME peuvent-elle améliorer leurs capacités d'innovation en s'engageant dans le DD?**

## **2. Problématique scientifique et objectif général**

### **2.1. Les travaux des chercheurs en gestion**

La recension documentaire nous a permis de trouver des écrits qui font un lien entre le DD et des aspects de la gestion des entreprises. Citons par exemple :

- a) Dontenwill et Reynaud (2005) qui lient le développement durable à l'approche des parties prenantes;
- b) Dion, Wolff et al. (2008) qui montrent qu'en s'appuyant sur leurs capacités stratégiques, les entreprises peuvent être rentables tout en s'engageant dans le DD;

- c) Porter et Kramer (2006) qui expliquent qu'il est possible à une entreprise d'être compétitive tout en assumant sa responsabilité sociale. Pour cela, il lui faut identifier les activités de sa chaîne de valeur qui ont un impact sur ses parties prenantes économiques, sociales et environnementales.

Il y a aussi des travaux comme ceux de Spence (2005, 2007) appuyés par ceux de la Commission européenne (2002) qui suggèrent un lien possible entre le DD et l'innovation dans la PME. Leurs travaux considèrent « l'orientation innovante » des PME comme provenant de leur engagement dans le DD. Les résultats de ces études confirment que « les PME gérées conformément [au principe du DD] en tirent des avantages concurrentiels indéniables. Il leur faut cependant un entrepreneur [...] qui stimule l'innovation et l'implication de toutes ses parties prenantes. » (Spence, 2007, p. 425).

Cependant, la plupart de ces études ne proposent pas encore de cadre théorique suffisant pour opérationnaliser le concept de DD dans l'entreprise et, pour le lier au concept d'innovation. Le constat est fait par Dontenwill et Reynaud (2005, p. 29) qui affirment que la notion de DD est une « notion englobante, universelle, transversale [qui] n'offre pas en l'état un cadre conceptuel suffisant [...] » pour la penser dans l'entreprise, à plus forte raison pour la lier à l'innovation qui est elle une notion déjà opérationnelle. Tout ceci démontre l'existence d'une problématique scientifique en raison de l'absence d'un modèle théorique pour opérationnaliser le concept de DD dans la PME. Il faudrait donc un cadre conceptuel qui s'intéresse spécifiquement au lien entre le DD et l'innovation.

## **2.2. Proposition d'un cadre théorique**

Labelle (2008) propose un modèle théorique pour combler l'absence de cadre conceptuel et enrichir l'état des connaissances portant sur le lien possible entre le DD et l'innovation dans la PME. Ce modèle qui sera présenté et expliqué dans le chapitre 2 de notre étude, a été testé auprès de quelques entreprises. Il a produit des résultats convaincants, mais partiels selon son auteur. Des recherches supplémentaires sont donc nécessaires pour consolider les résultats (Ibid.). En effet, ce cadre conceptuel reste à l'étape

de la construction théorique. Il faut donc plus d'exploration pour le vérifier et le documenter en vue de renforcer sa validité (Eisenhardt et Graebner, 2007; Yin, 2003; Eisenhardt, 1989). Nous comprenons là encore que la problématique scientifique est présente en raison d'un modèle théorique naissant qui a besoin d'être renforcé par plus de recherches empiriques.

### 2.3. Objectif général

Au regard de ce qui précède, notre problématique de recherche peut être résumée dans le tableau suivant :

**Tableau 1**  
**Résumé de la problématique de recherche**

Étape	Énoncé
1. Problématique générale	Les dirigeants ont du mal à appliquer le DD à la gestion de leur entreprise en vue d'assurer leur compétitivité dans un contexte de globalisation des marchés.
2. Problématique managériale	Il est possible de lier le DD à l'innovation dans les PME en raison de ce que leur engagement dans le DD peut être une source de créativité et d'innovation.
3. Problématique scientifique	Le modèle théorique intégrateur qui lie l'engagement des PME dans le DD et l'innovation a besoin d'être vérifié et documenté pour renforcer sa validité.

En définitive, nous nous proposons dans ce mémoire, de contribuer au renforcement de la validité du modèle théorique proposé par Labelle. Notre objectif général est de vérifier et de documenter le lien entre l'engagement des PME québécoises dans le DD et l'innovation à partir de ce modèle (problématique scientifique). De là, nous espérons que les résultats de cette étude aideront à opérationnaliser le concept de DD à partir de son lien avec l'innovation pour en faire un outil de gestion à la disposition des dirigeants de PME (problématique managériale). L'ensemble contribuerait à renforcer l'application du DD à la gestion des entreprises (problématique générale).

Cette étude exploratoire se fait à partir d'étude de cas multiples pour des besoins de réplication et de généralisation analytique permettant de renforcer la théorie en construction. Les données sont recueillies sur cinq cas de PME québécoises à travers des

sources documentaires et des entrevues semi-dirigées auprès d'entrepreneurs ou de gestionnaires. Une analyse de contenu et une analyse informatisée (avec le logiciel NVivo QSR) des données primaires (entrevues) et secondaires (sources documentaires) sont effectuées. Cette méthodologie de recherche favorise une triangulation des données et des instruments de collecte des données. La démarche qualitative permet d'apporter plus de richesse sur le phénomène étudié.

Dans ce chapitre, nous avons montré que le contexte de la globalisation des marchés exige d'une part des impératifs pour les entreprises et particulièrement pour les PME, et d'autre part, entraîne des conséquences défavorables sur l'environnement et les hommes. Pour tenter de résoudre cette problématique, plusieurs chercheurs recommandent l'innovation par le savoir comme source d'avantage concurrentiel pour les entreprises qui ne veulent pas disparaître et, le DD comme une alternative permettant de réduire les déséquilibres environnementaux et sociaux causés par la surexploitation des ressources écologiques, naturelles et humaines en vue de la production des biens et services.

La PME est aussi identifiée par ces derniers comme acteur majeur dans l'économie. Elle ne peut survivre que grâce à l'innovation continue face à la concurrence et, la formation d'une masse critique de PME peut contribuer à accélérer le DD. Les PME doivent dans ce contexte de globalisation des marchés faire évoluer leur management en intégrant à la fois l'innovation et le DD dans leur gestion. Cependant, elles ont du mal à le faire en l'absence d'outils de gestion.

Bien que plusieurs chercheurs se soient intéressés à cette préoccupation des dirigeants de PME, pratiquement aucune, du moins, peu d'études proposent un cadre théorique permettant d'opérationnaliser le DD et de le lier à l'innovation dans la PME. Cependant, Labelle suggère un modèle théorique qui permet de faire le lien entre l'engagement des PME dans le DD et l'innovation. Puisque ce modèle reste à l'étape de la construction théorique continue, nous nous proposons dans ce mémoire de contribuer à renforcer sa validité en vérifiant et en documentant ce lien par l'étude de cinq cas de PME québécoises.

## CHAPITRE 2

### REVUE DE LA LITTÉRATURE

---

Ce chapitre vise à présenter les connaissances et les concepts clés que nous voulons mobiliser pour répondre à la problématique de recherche tout en déterminant ses frontières. Il s'agira en fait de présenter l'état de la question en ce qui concerne le lien entre l'engagement des PME dans le développement durable et l'innovation. Les trois questions qui alimentent notre réflexion dans cette étude ont été identifiées dans la problématique de recherche à savoir :

- Question 1 : Comment les PME acquièrent et valorisent-elles les capacités liées à la créativité et à l'innovation ?*
- Question 2 : Comment les PME gèrent-elles le développement durable ?*
- Question 3 : Comment les PME peuvent-elles améliorer leurs capacités d'innovation en s'engageant dans le DD ?*

Les réponses apportées à ces questions devraient nous permettre de montrer que l'engagement des PME dans le développement durable peut être une source de créativité et d'innovation.

Pour y arriver, nous allons mobiliser dans la partie 1 de ce chapitre, des écrits qui traitent de la créativité et de l'innovation dans les PME. Dans la section 1 qui portera sur la créativité dans les PME, nous identifierons la proximité avec le milieu et la flexibilité organisationnelle comme des atouts « naturels » de la PME. La combinaison de ces deux atouts favorise des pratiques de gestion pouvant stimuler la créativité. Cela a un impact sur la gestion de l'innovation (section 2), car la créativité est un processus itératif enchâssé dans le processus d'innovation ou, qui le précède. Notre objectif est finalement d'apporter des éléments de réponses à la question 1.

Dans la partie 2, nous mobiliserons des écrits qui traitent de la gestion du développement durable dans les PME. Nous tenterons d'expliquer le DD en mettant l'accent sur les logiques économique, sociale et environnementale qu'il intègre. Par la suite, nous montrerons comment ces logiques peuvent se combiner et influencer la gestion de la PME pour en faire une PME durable, c'est-à-dire une PME qui poursuit une démarche de DD. Nous pourrions ainsi apporter des éléments de réponse à la question 2.

Dans la partie 3, nous proposons de faire le lien entre l'innovation et le DD pour répondre à la question 3. Pour ce faire, nous allons examiner le modèle théorique élaboré par Labelle (2008) qui propose un tel lien dans la PME. Nous montrerons à travers ce modèle comment l'engagement de la PME dans le DD favorise la créativité puis l'innovation par des liens intermédiaires.

Nous finirons en présentant la pertinence théorique et pratique de notre recherche dans la partie 4.

#### **1. La créativité et la gestion de l'innovation dans les PME**

Le contexte de la globalisation des marchés provoque des turbulences dans l'environnement des PME. Déjà fragilisées par des ressources limitées, elles doivent trouver des moyens pour y survivre. Par ailleurs, en favorisant l'interconnexion des



marchés, la globalisation supprime les barrières commerciales et encourage la déréglementation des marchés. De ce fait, les PME doivent trouver aussi des stratégies pour se démarquer des grandes entreprises comme de leurs concurrentes locales et étrangères. En définitive, la PME se retrouve dans un environnement en complète redéfinition dans lequel la concurrence est vive et vient de partout.

Pour survivre à de telles turbulences plusieurs chercheurs dont Alves et al. (2007), Baldwin et Gellatly (2003), Carrier (1997, 2007), Cobbenhagen (2000), Nonaka (2001), Fillion (2007), Julien (2005), Trépanier (2005) recommandent aux PME d'être plus créatives et innovantes. Cela est nécessaire, car dans un environnement incertain, c'est par la création permanente de nouveaux savoir et savoir-faire transformés rapidement dans de nouvelles technologies et de nouveaux produits, services ou processus qu'une entreprise peut développer et maintenir un avantage concurrentiel (Nonaka, 2001, p. 37). En clair, c'est par la créativité et l'innovation que l'entreprise peut demeurer compétitive. Pour les PME, il devient dès lors de plus en plus important de créer et d'innover. La PME a des atouts « naturels » en matière de créativité et d'innovation à savoir : sa flexibilité organisationnelle et sa proximité avec le milieu (Carrier, 2007, p. 125; Julien, 2005). Comment alors avec ses atouts la PME peut-elle créer puis innover?

## **1.1. La créativité dans les PME**

### ***1.1.1. Définition de la créativité***

La définition de la créativité fait difficilement l'objet d'un consensus auprès des chercheurs (Alves et al, 2007, p. 27). Pour Carrier (1997, p. 10), la créativité est « un processus au cours duquel l'individu explore et évalue de nouvelles idées ». Nous remarquons à travers cette définition, l'importance de l'individu dans le processus de créativité. Carrier (2007, p. 121) voit aussi la créativité comme un « processus cognitif qui amène [...] un groupe à avoir des idées originales et à générer des combinaisons nouvelles ». Nous notons ici l'importance du groupe, de l'équipe, ou autrement dit du collectif dans le processus de créativité (Ibid., p. 125). Enfin, pour Leonard et Swap (1999), la créativité est un processus qui mène « à la proposition et au développement d'idées

nouvelles potentiellement utiles pour l'organisation » et son milieu. L'utilité de l'idée oblige à tenir compte de la perception de différents acteurs dans l'environnement interne (employés par exemple) et externe (fournisseurs, clients, partenaires, etc.) qui collaborent avec l'organisation (Carrier, 2007). En tenant compte des principaux concepts identifiés à travers les différentes définitions de la créativité et présentés dans le tableau 1 (ci-dessous), nous proposons d'utiliser une définition qui les englobe, soit celle utilisée par Bessant et Tidd (2007).

**Tableau 2**  
**Les principaux concepts mobilisés pour une définition de la créativité**

Éléments de définition de la créativité	Principaux concepts
«Un processus au cours duquel l'individu explore et évalue de nouvelles idées.»	Individu
« ...qui [...] amène un groupe à avoir des idées originales et à générer des combinaisons nouvelle. »	Collectif
« ...idées nouvelles potentiellement utiles pour l'organisation... » et son milieu.	Contexte

Bessant et Tidd (2007) propose une définition de la créativité qui permet de prendre en compte la perspective de l'individu, du collectif et du contexte dans le processus de créativité. Selon ces derniers, c'est l'individu qui impulse le processus de créativité en produisant les idées, pendant que le groupe ou le collectif favorise la diversité et la richesse des idées qui sont susceptibles de mener à des idées nouvelles. Le contexte dans lequel l'idée nouvelle va être implantée détermine son utilité, c'est-à-dire l'adoption de l'idée par les acteurs du milieu parce qu'elle répond à leurs besoins et pourrait aboutir à des applications commerciales. Pour Csikszentmihalyi (1997) la créativité est le résultat d'une interaction entre le contexte et l'individu. C'est cette interaction qui permet d'évaluer l'originalité et l'utilité d'une idée en vue de savoir si elle est créative ou pas (Georgsdottir, Lubart et Getz, 2003).

En définitive, l'individu, le collectif et le contexte favorisent la créativité dans l'entreprise (Bessant et Tidd, 2007, p. 40). Ces trois principaux concepts sont très présents et importants dans la PME. En effet, en raison de ses ressources limitées, la PME doit mobiliser, selon Carrier (2007, p. 120), la force créatrice de chacun de ses employés (qui

indiquent l'individu), de ses équipes (qui indiquent le collectif) et des acteurs de son milieu (qui indiquent le contexte). Les PME qui réussissent à le faire sont celles qui savent utiliser leurs atouts, c'est-à-dire la proximité avec le milieu et la flexibilité organisationnelle (Carrier, 2007).

### *1.1.2. Les deux atouts de la PME*

- **La proximité avec son milieu**

La PME est proche de ses employés et de son milieu local et régional (Julien, 2005). En d'autres termes, il existe une proximité à l'intérieur (ou interne) de la PME en raison de ses liens avec ses employés et une proximité à l'extérieur (ou externe) du fait de ses liens avec les acteurs de son milieu externe.

Avec sa « structure simple et peu hiérarchisée » et où « les rapports sont souvent informels », le dirigeant de PME est proche de ses employés (Carrier, 2007). Cette proximité interne est un élément important dans la PME car elle a) facilite le partage des visions et des missions, b) favorise la motivation intrinsèque des employés (Amabile, 1997; Martins et Terblanche, 2003), ainsi que c) la collaboration (Carrier, 2007). En définitive, visions et missions partagées, motivation intrinsèque des individus, favorisées par la proximité à l'intérieur de la PME permettent aux employés de « [...] faire valoir eux-mêmes leurs bonnes idées » (Carrier, 2007, p. 122). Cependant, la proximité à l'intérieur de la PME ne suffit pas, car pour créer, le dirigeant a nécessairement besoin d'idées diverses provenant de l'extérieur. C'est pour cela que par la collaboration, le dirigeant de PME va se rapprocher des acteurs qui se trouvent dans son environnement extérieur.

La PME tire aussi des avantages de sa proximité avec ses partenaires extérieurs (Alves et al, 2007; Carrier, 2007; Julien 2005, 2007). Fillion (2007) et Julien (2005) affirment que les PME sont très proches de leurs milieux local et régional. Pour Carrier (2007), cela leur permet d'accéder à des sources d'informations, de connaître et de comprendre les besoins et les attentes qu'elles transforment rapidement en idées d'affaires. Julien (2007, pp. 385-386) renchérit en affirmant que le milieu met à la disposition de

l'entreprise des ressources de base et permet de relier les acteurs tout « en soutenant les occasions favorables et les nouvelles idées ». Alves et al. (2007) avancent qu'en reliant les acteurs, la proximité favorise la coopération, c'est-à-dire l'établissement de relations formelles ou informelles entre la PME et d'autres organisations ou acteurs de son milieu (Ibid., p. 30). Pour ces auteurs, cette coopération offre une opportunité à l'entreprise d'acquérir des idées nouvelles et diverses.

En définitive, nous pouvons comprendre que les relations que la PME entretient avec son milieu interne et externe grâce à sa proximité, favorisent sa créativité. C'est l'un de ses deux atouts naturels. Son second atout est la flexibilité organisationnelle.

- **La flexibilité organisationnelle**

Dans un environnement des affaires où les changements sont rapides, l'entreprise doit savoir adapter sa structure pour profiter efficacement des opportunités (Bean et Radford, 2002, p. 111; Georgsdottir et al, 2003). En d'autres termes, l'entreprise doit être flexible. La PME s'éloigne d'une organisation trop rigide et trop contrôlée puisqu'elle est flexible, c'est-à-dire qu'elle présente une « structure simple et peu hiérarchisée, [...] où les rapports sont souvent informels » (Carrier, 2007). Par exemple dans la PME, la facilité avec laquelle les individus peuvent travailler avec différents groupes à l'intérieur comme à l'extérieur, est un indicateur de sa flexibilité organisationnelle (Georgsdottir et al, 2003, p. 182).

La flexibilité organisationnelle permet à la PME de s'adapter rapidement aux changements et de prendre rapidement des décisions. Cela est possible car, sa flexibilité lui permet d'accéder entre autres à des sources d'informations et à des idées. Pour Georgsdottir et al. (2003, p. 180), la survie d'une organisation comme la PME dépend beaucoup de sa capacité à être flexible dans un contexte économique où l'incertitude est quasi-permanente et où la concurrence est toujours plus forte. Bean et Radford (2002, p. 110) affirment pour leur part qu'une organisation trop rigide et contrôlée (par exemple trop de règles), avec trop de hiérarchies, c'est-à-dire peu flexible, est un obstacle à la créativité.

La flexibilité favorise aussi les rapports informels et le rapprochement des liens entre les individus ou les groupes à l'intérieur comme à l'extérieur de la PME (Bean et Radford, 2002; Carrier, 2007; Georgsdottir et al, 2003). En d'autres termes, grâce à sa flexibilité, la PME a la facilité de se rapprocher et de tisser des liens avec ses partenaires. Ainsi, elle peut bénéficier de sources d'informations privilégiées et surtout des idées nécessaires à la créativité. C'est dans ce sens que la flexibilité favoriserait la créativité (Alves et al, 2007; Carrier, 2007; Julien 2005, 2007, Mostert, 2007).

En somme, les PME peuvent s'appuyer sur leurs atouts naturels identifiés par la plupart des chercheurs, pour développer leurs capacités créatives. Grâce à leur proximité et à leur flexibilité, les dirigeants de PME peuvent arriver à, a) maintenir un bon dosage entre une structure trop hiérarchisée et peu hiérarchisée pour préserver la flexibilité et stimuler la créativité, et b) utiliser la collaboration et la coopération pour se rapprocher de ses employés et des partenaires de son milieu dont elle bénéficiera in fine des idées nouvelles, diverses et utiles. Par ailleurs, la proximité avec le milieu et la flexibilité organisationnelle dont nous avons discuté permettent aussi la mise en place de pratiques de gestion qui favorisent la créativité dans la PME (Carrier, 2007).

### ***1.1.3. Les pratiques de gestion qui stimulent la créativité***

Certaines pratiques de gestion ou organisationnelles dans l'entreprise sont « nécessaires à la matérialisation des bonnes idées » (Carrier, 2007) et stimulent de ce fait la créativité. Parmi ces pratiques organisationnelles, nous retenons les pratiques suivantes proposées par Carrier (2007, p. 125-126) en raison de leur pertinence dans la PME. Il s'agit a) de la formation des employés, b) de la gestion de l'information et le développement des réseaux, c) des pratiques de veille et d'ouverture sur l'extérieur, et d) du développement d'un milieu de travail stimulant.

- **La formation des employés**

Parmi les composantes qui favorisent la créativité de l'individu, Amabile (1997) met en exergue l'expertise, c'est-à-dire les connaissances, les talents et les expériences. Ces trois éléments s'acquièrent nécessairement par la formation. Selon Carrier (2007, p. 125) la

formation contribue surtout à l'amélioration des habiletés créatives des individus dans l'entreprise.

- **La gestion de l'information et le développement des réseaux**

Selon Carrier (2007, p. 126) « de nombreuses études montrent que les dirigeants de PME ont tendance à utiliser des sources d'informations [...] liées à leurs propres réseaux de connaissances ou de collaborateurs ». Grâce à ces réseaux, elles ont accès à différents acteurs de leur milieu avec lesquels elles sont en interaction et peuvent avoir des informations privilégiées, et bénéficier de la multiplicité et de la diversité des idées (Ibid.). C'est certainement pour cette raison entre autres que Julien (2005; 2007, p. 386) considère la gestion de l'information et le développement des réseaux comme les principaux facteurs qui permettent à la PME de créer puis d'innover.

- **Les pratiques de veille et d'ouverture sur l'extérieur**

Les dirigeants qui veulent que leurs entreprises restent créatives et innovantes sont sans cesse à l'écoute des besoins et des attentes de leur environnement mais aussi des pratiques de leurs concurrents (Carrier, 2007; Julien, 2005). D'une part, cela leur permet de tisser des liens directs avec eux et d'accéder à leurs préoccupations. Dès lors, elles doivent rester constamment ouvertes sur l'extérieur (Trépanier, 2005), car elles « ne peuvent survivre et se développer qu'avec les autres » (Julien, 2005). D'autre part, cela les oblige à rester en état de veille pour pouvoir anticiper les changements dans l'environnement. Pour que la veille et l'ouverture sur l'extérieur favorisent la créativité dans la PME, les informations acquises doivent être traitées et analysées, puis elles doivent circuler et être partagées à tous les acteurs clés dans l'entreprise (Carrier, 2007). Ceux-ci se nourriront de ces informations pour faire émerger collectivement des idées nouvelles au profit de la PME.

- **Le développement d'un milieu de travail stimulant**

La création et l'entretien d'un cadre de travail stimulant pour les employés leur permet d'avoir le goût et de maintenir la flamme de la créativité. Amabile, Conti, Coon, Lazenby, et Herron (1996, p. 1155) parlent de « assessing the work environment for

creativity » ou de mettre en place un environnement de travail qui stimule la créativité. Ce climat propice à la créativité a un impact considérable sur la motivation des employés à générer de nouvelles idées (Ibid.). Pour favoriser un tel climat, certains chercheurs dont Amabile (1997), Amabile et al. (1996), Carrier (2007), Mauzy et Harriman (2003), Woodman, Sawyer et Griffin (1993) recommandent aux dirigeants d'entreprises ou de PME d'axer leur management sur la confiance, l'encouragement, le soutien, la valorisation de la créativité, les récompenses et la reconnaissance, la liberté et l'autonomie, etc.; mais aussi sur la mise à disposition de ressources suffisantes (en temps, en argent, en matériels, en expertises externes).

En somme, nous pouvons retenir que les PME possèdent des atouts naturels en termes de flexibilité organisationnelle et de proximité avec leur milieu. Ces atouts naturels favorisent la mise en oeuvre de pratiques de gestion qui stimulent la créativité des individus et des groupes d'individus à l'intérieur de l'entreprise. La PME peut ainsi développer des capacités créatives. Ces atouts sont essentiels dans le processus de créativité et restent importants lors du processus d'innovation. Le processus de créativité étant lié au processus d'innovation, la PME aura certainement besoin de ces atouts pour mieux gérer l'innovation.

## **1.2. La gestion de l'innovation dans les PME**

L'innovation est définie à la fois comme le processus de génération d'idées (créativité) et de mise en oeuvre de l'idée nouvelle et utile (Alves et al, 2007; Van de Ven, 1986). L'innovation est donc vue comme l'exploitation réussie d'une nouvelle idée (Bessant, 2003, p. 761). Nous pouvons retenir que l'innovation est liée à la créativité, car elle permet de stimuler l'imagination et, d'exploiter diverses sources d'idées dans le but de réaliser de nouveaux produits et services (Alves et al, 2007, p. 28).

D'un autre côté, la gestion de l'innovation ou « innovation management » (Bessant, 2003; Drejer, 2002; Ojasalo, 2008) est définie comme l'ensemble des activités d'une entreprise qui permet de mener à bien un processus d'innovation (Drejer, 2002). La nécessité d'une gestion de l'innovation vient du fait qu'aujourd'hui les entreprises ne

doivent plus se contenter d'innover, mais elles doivent plutôt innover avec succès pour acquérir un avantage concurrentiel ou compétitif soutenu (Bean et Radford, 2002; Bessant, 2003). Pour cela, la gestion de l'innovation doit prendre en compte des activités internes à l'entreprise et des activités externes qui favorisent l'innovation (Drejer, 2002).

Nous avons précédemment évoqué quelques principales activités internes qui peuvent stimuler la créativité dans l'entreprise et favoriser l'innovation, étant entendu que l'innovation, ici, se nourrit des fruits de la créativité (Alves et al, 2007). Dans cette section-ci, nous voulons identifier surtout les activités externes qui font en sorte que l'innovation devienne un succès au sens de Bessant (2003), Bessant et Tidd (2007), Georgsdottir et al. (2003), ou d'Ojasalo (2008). Pour ce faire, nous partirons d'une définition de l'innovation qui permet de comprendre surtout l'innovation dans la PME. Par la suite, nous nous intéresserons à l'innovation dans une perspective collective (les parties prenantes et les réseaux) et contextuel (le milieu).

### ***1.2.1. Une définition de l'innovation dans la PME***

Nous emprunterons la définition de l'innovation dans l'organisation que proposent Gasse et Carrier (2004). Cette définition rejoint aussi d'autres dont celles de Julien (2007), de Marchesnay (1996), de l'OCDE (2005), et de Rothwell (1992) qui se rapprochent de la réalité de la PME. Nous les déclinons tout au long des sections suivantes. Pour Gasse et Carrier (2004) « l'innovation est le fait qu'une entreprise adopte un changement dans le but d'augmenter sa productivité globale, de répondre à de nouveaux besoins du marché ou de s'attaquer à de nouveaux marchés. ». Cette définition rejoint celle suggérée dans le Manuel d'Oslo, à savoir: « An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations. » (OCDE, 2005, p. 33). Ces deux définitions, tout comme les autres que nous exploiterons par la suite, semblent bien appropriées pour comprendre l'innovation dans la PME.

Les définitions de l'innovation proposée par Gasse et Carrier (2004) et par l'OCDE (2005) nous montrent que l'innovation n'est pas toujours un changement radical.



L'innovation peut être « une foule de petites améliorations, apportées à de multiples endroits sur la chaîne de valeur, qui finissent par rendre la stratégie de l'entreprise difficile à imiter par ses concurrents » (Marchesnay, 1996). Selon Julien, (2007, p. 188), les petites améliorations procurent à la PME un avantage compétitif, car elles sont difficilement imitables, moins exigeantes en ressources et sont facilement adoptées par le marché. Ce n'est pas le cas des grandes innovations ou innovations spectaculaires qui, surtout, demandent beaucoup de ressources et sont difficiles à être adoptées par le marché parce qu'elles nécessitent des changements radicaux (Ibid.). Les petites améliorations conviennent à la réalité de la PME, car elle a des ressources limitées et recherche rarement des changements radicaux qui, très souvent, exigent beaucoup de temps et de ressources humaines et financières (Trépanier, 2005). Or, les PME sont réputées pour innover rapidement et parfois à moindres coûts (Puthod et Puthod, 2006; Carrier, 2007).

Selon Trépanier (2005), la PME doit « collaborer pour innover ». Elle est amenée à gérer l'innovation avec une multiplicité et une diversité de partenaires internes et externes et de réseaux (dimension collective) qui se trouvent dans le milieu (dimension contextuelle). Ces partenaires ont des intérêts dans la PME et peuvent lui permettre d'innover rapidement et parfois à moindres coûts. Pour ce faire, la PME devrait gérer l'innovation comme un processus collectif et contextuel. Comme processus collectif, parties prenantes et réseaux apportent à la PME des idées, des informations et des connaissances et, comme processus contextuel, le milieu apporte du capital social, pour finalement faciliter l'adoption et la diffusion de l'innovation.

### ***1.2.2. L'innovation et les parties prenantes***

Le problème pour une entreprise n'est pas seulement d'innover, mais c'est essentiellement d'innover avec succès (Bean et Radford, 2002; Bessant, 2003). Cela signifie que l'innovation doit profiter à l'entreprise en lui permettant de survivre et de croître (Bessant, 2003, p. 20). Mais elle doit aussi profiter aux acteurs externes que l'on retrouve dans le milieu et dans les réseaux, en leur apportant de la valeur ajoutée sans nuire à leurs intérêts (Ibid.). Pour que cela soit possible, l'entreprise doit collaborer, coopérer ou impliquer les parties prenantes.

Concrètement, à l'étape de la mise en œuvre de l'idée, les relations entre l'entreprise et les acteurs de son environnement permettent de s'assurer que le produit, le service ou le processus sera adopté. Pour Pittaway, Robertson, Munir, Denyer et Neely (2004), cela est possible car l'établissement de relations par la collaboration et la coopération entre l'entreprise et d'autres acteurs permet entre autres d'accélérer l'adoption du produit par le marché. Mieux encore, les entreprises qui ne coopèrent pas réduisent leurs capacités d'innovation (Pittaway et al, 2004, p. 137). Dans le même ordre d'idées, Fréchet (2004) considère l'innovation et la coopération comme « un couple inséparable » dans la PME. Le succès d'une innovation serait en définitive lié à la capacité de la PME à collaborer et coopérer avec les parties prenantes issues des réseaux et du milieu.

La partie prenante est définie comme « tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984, p. 48). Cette approche considère l'entreprise comme « une constellation d'intérêts portés par les parties prenantes, intérêts pouvant converger ou diverger » (Dontenwill et Reynaud, 2005, p. 4). Elle serait une voie qui favorise la créativité et l'innovation (Labelle, 2008). En effet, en contexte de PME, l'approche des parties prenantes suppose que toute décision du dirigeant doit prendre en considération les attentes économiques ou sociales des acteurs qui y sont influencés ou qui influencent. Cela suppose de les impliquer en les informant, en les consultant et en collaborant (Gouvernement du Canada, 2006). Pour réussir, le dirigeant d'une PME doit trouver des solutions qui permettent de répondre aux multiples attentes qui lui sont adressées (Labelle et Pasquero, 2005). Les échanges d'informations et d'idées avec les parties prenantes sont des moyens qui contribuent à alimenter la créativité et l'innovation (Venkataraman, 2004) pour faire émerger des solutions innovantes. Ce sont aussi des moyens permettant de trouver des solutions consensuelles car toutes les parties prenantes y auront contribué.

### ***1.2.3. L'innovation et les réseaux***

Halila (2007, p. 172) définit un réseau comme un ensemble d'organisations qui s'unissent en vue d'aboutir à un objectif qu'aucun ne pourrait atteindre seul et où la somme

des contributions des différents acteurs dépasse celle d'un seul acteur. Pour être capable d'innover, le réseau offre à la PME selon Halila (2007) et, Pittaway et al. (2004):

- a) l'opportunité de partager des ressources et des risques,
- b) d'accéder à de nouveaux marchés et technologies,
- c) d'accélérer l'adoption d'un produit par le marché,
- d) d'accéder à des informations et des connaissances et,
- e) de réduire l'incertitude créée par le contexte économique actuel.

Plusieurs recherches montrent un lien entre les réseaux et les capacités d'innovation des entreprises (Pittaway et al, 2004, p. 138). Par exemple, Porter et Ketels (2003) établissent que « inter-organisational networking is critical for the development of innovative ability in firms. ». En d'autres termes, les réseaux contribuent à l'amélioration des capacités d'innovation des entreprises. Pour Julien (2007, p. 162), le réseau rencontre, par ailleurs, les besoins de proximité du dirigeant de PME avec des personnes qui le comprennent et le soutiennent sur la base de l'échange et de la confiance réciproques. Par exemple, certaines PME utilisent leurs réseaux d'employés ou d'acteurs socio-économiques proches ou éloignés de leur chaîne de valeur pour a) recruter de nouvelles personnes, b) comprendre les changements dans le milieu, ou c) accéder à ou développer de nouveaux marchés (Ibid.). Les réseaux à signaux faibles et les réseaux d'innovation sont identifiés comme particulièrement nécessaires à l'innovation dans les PME (Julien, 2007; Puthod et Puthod, 2006).

À la suite de Granovetter (1973) dans « The strength of weak ties », Julien, Andriambeloson et Ramangalahy (2002) identifient les réseaux à liens faibles comme étant susceptibles d'être « à l'origine d'importantes innovations ». Les réseaux à signaux faibles sont définis comme des réseaux qui « fournissent des signaux généralement faibles demandant des efforts pour être saisis, interprétés, complétés et utilisés à bon escient » (Julien et al, 2002). Ils proviennent des milieux économiques et sociaux de l'entreprise (Ibid.). Les centres de recherche, les universités, les organismes sociaux, économiques et gouvernementaux en sont de bons exemples. Nous pouvons retenir en définitive que les réseaux à signaux faibles sont porteurs d'innovation pour les PME.

Quant aux réseaux d'innovation, Puthod et Puthod, (2006, p. 1) affirment qu'« il est aujourd'hui admis que la plupart des entreprises désireuses d'innover doivent constituer des « réseaux d'innovation » avec d'autres acteurs de leur environnement ». Ils définissent le réseau d'innovation comme l'établissement de liens avec un ensemble de partenaires de différentes natures tels que les clients, les fournisseurs, les concurrents, les centres de recherche (Ibid., p. 181). Les réseaux d'innovation favorisent ainsi l'adoption et la diffusion de l'innovation (Callon, Cohendet, Curien, Dalle, Eymard-Duvernay, Foray, et Schenk, 1999) ou la commercialisation du nouveau produit, service ou processus, dans un milieu où les différents acteurs en présence sont liés et sont de ce fait proches au niveau géographique, institutionnel, industriel, commercial ou socio-culturel (Julien, 2007, pp. 122-123). Par exemple, a) les acteurs institutionnels (public ou parapublic) comme les leaders d'opinion ou les gouvernements locaux peuvent fournir de l'assistance aux PME ou faciliter des partenariats, b) les acteurs au niveau commercial comme les fournisseurs peuvent apporter des informations à l'entreprise.

Finalement, les réseaux constituent un facteur de succès pour les innovations (Puthod et Puthod, 2006). Cela est un avantage pour les PME qui, en raison de leurs ressources limitées peuvent trouver dans ces réseaux des ressources complémentaires nécessaires à l'innovation (Trépanier, 2005, p. 4) au moyen d'alliances multiples (Ojasalo, 2008).

#### ***1.2.4. L'innovation et le milieu***

Julien (2007) considère le milieu et surtout un milieu innovateur comme une « condition suffisante » pour permettre aux entrepreneurs et aux organisations de se développer. Selon lui, le milieu serait un facteur de développement, s'il est porteur d'innovations. Dans le cas contraire, il peut être un obstacle au développement de la PME. Julien (2007, p. 116) définit le milieu à la fois comme l'endroit et le mécanisme collectif dans lesquels les liens sociaux se construisent. Si les liens d'un individu ou d'une organisation avec d'autres individus ou organisations peuvent donner accès à des ressources, ses contacts, ses relations, ses connaissances sont eux-mêmes une ressource, un

capital, un capital social. C'est pourquoi selon Bourdieu (1980, pp. 2-3) « le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance ». Dans le même ordre d'idées, pour Mercklé (2004, p. 55), le capital social est « constitué du réseau de relations sociales d'un individu et des volumes des différentes sortes de capital détenus par les agents qu'il peut ainsi atteindre et mobiliser pour son propre intérêt ».

En particulier, le capital social permettrait de comprendre les liens que la PME peut entretenir avec les joueurs dans son milieu qui sont susceptibles de l'aider à obtenir les ressources complémentaires pour mener à bien ses projets (Ibid., p. 131), et spécifiquement ses projets d'innovation. Cependant, pour que cela soit possible, les liens entre la PME et les acteurs du milieu doivent être basés sur la confiance, la loyauté, l'honnêteté et des normes partagées (Julien, 2007). Sur ces bases, le milieu peut apporter à la PME un capital social qui peut prendre la forme de soutien moral, de partage d'informations, d'idées et de connaissances, outre les ressources financières et matérielles, nécessaires à la mise en œuvre d'idées nouvelles et utiles. La PME apporte aussi en retour des bénéfices au milieu, par exemple en termes d'emplois.

Nous pouvons retenir que les défis de la gestion de l'innovation invitent les PME à mobiliser un ensemble d'acteurs qui favorisent l'innovation pour en faire un succès. Parmi ceux-ci, les écrits de plusieurs chercheurs ont permis d'identifier, les parties prenantes, le milieu et les réseaux comme des sources d'innovations à la portée de la PME.

En somme, nous avons tenté de montrer que la créativité et l'innovation sont des moyens dont les entreprises et principalement les PME peuvent se servir en vue d'acquérir et de maintenir un avantage concurrentiel soutenu, dans un contexte d'incertitude. Cependant, pour les exploiter et les transformer en nouveaux produits, services ou processus utiles, il est nécessaire de savoir les gérer. En d'autres termes, la PME doit être capable de développer des activités, de mener des actions et de mobiliser différents acteurs, en somme des pratiques de gestion, qui l'aideront à réussir ses projets d'innovation.

Finalement, à la question de savoir comment les PME acquièrent et valorisent les capacités liées à la créativité et à l'innovation, les écrits recensés montrent que :

- a) les PME ont des atouts en matière de proximité, de flexibilité qui favorisent certaines pratiques organisationnelles et qui leur permettent de stimuler les capacités créatives des employés et des acteurs de l'environnement externe;
- b) grâce aux acteurs du milieu, les PME peuvent mobiliser du capital social pour faciliter la réalisation et l'adoption des projets d'innovation;
- c) à travers les réseaux, les PME peuvent mobiliser différentes parties prenantes et différentes formes de réseaux surtout les réseaux à signaux faibles et les réseaux d'innovation, en vue d'innover en continue, rapidement et à moindres coûts.

## **2. La gestion du développement durable**

Pour gérer le DD, les entreprises doivent faire évoluer leur management en y intégrant les variables environnementales et sociales. Pour y arriver, certaines entreprises ont choisi dans une démarche partielle, de faire un compromis entre la dimension économique et la dimension environnementale ou sociale du DD. Par exemple, elles utilisent des technologies ou fabriquent des produits moins polluants pour l'environnement ou, optent pour une responsabilité sociale plus accrue. D'autres ont préféré s'orienter vers une approche globale du DD, c'est-à-dire rechercher un compromis à la fois entre l'économie, l'environnement et le social. Les PME sont aussi concernées par ces enjeux. Certains chercheurs dont Alves et al. (2007), CBSR (2003), la Commission Européenne (2002), DTI (2002), Labelle (2008), Luetkenhorst (2004), Spence (2005), avancent que la PME pourrait s'appuyer sur les parties prenantes pour opérationnaliser le concept de développement durable. Nous voulons comprendre les implications du concept de DD ou de la RSE en contexte de PME et, relever les pratiques de gestion que ces entreprises utilisent ou pourraient utiliser en vue d'opérationnaliser ce concept. Tout ceci devrait nous aider à comprendre comment les entreprises et particulièrement les PME gèrent le développement durable : c'est la seconde question sur laquelle porte notre étude.

### **2.1. Les implications du développement durable (DD) dans l'entreprise**

#### **2.1.1. Une définition du concept de DD**

Dans son rapport intitulé « Notre avenir à tous », la commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) ou Commission Brundtland, définissait le développement durable comme :

un processus de changement dans lequel l'exploitation des ressources, la direction des investissements et l'orientation du développement technique et des changements institutionnels sont tous compatibles et permettent de satisfaire les besoins et les aspirations de la génération d'aujourd'hui sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. (CMED, 1987).

Les entreprises dont les PME sont concernées par ce processus de changement provoqué par le DD en raison de leurs activités qui sont rendues possibles grâce à leurs

investissements, leurs technologies et leurs structures organisationnelles qui permettent d'exploiter les ressources naturelles et humaines de façon illimitée. En définitive, le DD est un concept à portée « protéiforme » (Koleva, 2008), c'est-à-dire qui se présente sous différents aspects. En contexte d'entreprise, c'est la notion de responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise qui permet de faire « une intégration managériale du développement durable » (d'Humières, Rivals, et Lurie, 2005).

Selon ISO (2008, p. 5), la responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise (RSE) « se traduit par la volonté de l'organisation, d'une part d'assumer la responsabilité des impacts que ses activités et ses décisions induisent sur la société et l'environnement, et d'autre part, d'en rendre compte ». Dans le même ordre d'idées, pour Pasquero (2005, p. 112), la RSE est « l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné. ». La RSE doit être appréhendée à travers les relations que le dirigeant d'entreprise entretient avec ses employés et avec les partenaires extérieurs dans une optique de long terme. Elle prend donc en compte les parties prenantes internes et externes de l'entreprise. L'objectif de la RSE est de permettre à l'entreprise d'être à la fois « compétitive et responsable » (Gélinier et al, 2002) ou « durable et responsable » (d'Humières et al, 2005). Mais, qu'est ce que cela signifie?

L'entreprise ou la PME durable (compétitive) et responsable est une entreprise qui évalue « les effets économiques, sociaux, environnementaux de son activité et de ses décisions sur l'ensemble de la société afin d'assurer au mieux son développement [...]» (d'Humières et al. 2005, p. 172). Cette démarche impose des défis aux dirigeants d'entreprise en termes d'équilibre entre les différents intérêts des parties prenantes à ses activités (Ibid.). Pour relever ces défis, les dirigeants d'entreprises doivent d'abord avoir la conviction que cet équilibre est possible, d'où l'importance d'un engagement dans le DD.

### ***2.1.2. L'engagement environnemental et social dans le DD***

Une gestion responsable est nécessaire pour rétablir et maintenir l'équilibre environnemental en vue de préserver l'avenir de nos sociétés : c'est une exigence



environnementale. Cette exigence n'est cependant pas en contradiction avec les objectifs de compétitivité des entreprises pour survivre à la globalisation des marchés, car elles peuvent être à la fois « compétitive et [écologiquement] responsable » (Gélinier et al, 2002). Pour ce faire, le DD propose un compromis entre la prospérité économique et la qualité environnementale (Forest et Le Bas, 2008), c'est-à-dire la lutte contre la pollution, la protection des écosystèmes et de la biodiversité, la conservation des ressources (Baddache, 2004, p. 21). Concrètement, certains dirigeants d'entreprises ont joint l'acte à la parole en intégrant dans leur mode de gestion la dimension environnementale du DD. Cela se voit par exemple dans le développement a) de processus industriels ou de production qui visent à limiter les pollutions (limitation des gaz à effet de serres, fabrication de produits biodégradables, etc.), et b) de processus de consommation qui visent à réduire les gaspillages (récupération des déchets industriels ou domestiques, sensibilisation pour la consommation de produits écologique, etc.). D'autres entreprises se sont plutôt positionnées sur la dimension sociale dans leur entreprise pour tenter de faire un compromis entre le social et l'économie et pour justifier leur engagement dans le DD.

Le DD propose aussi un compromis entre l'économie et le social pour équilibrer et apaiser les liens sociaux entre les hommes. Dans le même ordre d'idées, Meier (2008) rappelle que le DD va au-delà de l'environnement pour considérer « le rôle social et sociétal de l'entreprise ». Le Conference Board of Canada (2002) est aussi de cet avis lorsque ses études montrent que 78% des dirigeants d'entreprises canadiennes lient entre autres leur succès à leur engagement social. Les études de cas d'entreprises menées par Labelle (2008), Labelle et Pasquero (2005) et, Lawrence, Collins, Pavlovich et Arunachalam (2006) montrent que les préoccupations sociales des entreprises peuvent être intégrées dans leur fonctionnement et ne sont pas absolument en contradiction avec leurs objectifs économiques. Pour s'assurer que le DD soit un projet durable, Dubigeon (2005), propose un « triple compromis entre les activités humaines et la protection des écosystèmes, entre les besoins des générations actuelles et futures [...] » : il s'agit de l'approche globale du DD. Cette approche préconise un nouveau mode de gestion d'entreprise qui se veut durable (Labelle, 2007), puisqu'elle propose à l'entreprise de conjuguer performance et responsabilité pour parvenir à un équilibre économique,

environnemental et social (d'Humières et al. 2005; Dubigeon, 2005). Si elle ne le fait pas, elle courrait à sa perte, car :

elle risque de détruire la confiance du public, d'éroder sa réputation et de perdre au final le respect et la loyauté de ses parties prenantes, ce qui finirait par compromettre la rémunération légitime des capitaux prêtés et investis par les actionnaires. (Dubigeon, 2005, p. 9).

L'entreprise doit donc relever le pari d'intégrer à la fois le triptyque économie-environnement-social dans son mode de gestion. C'est de cette façon qu'elle peut être à la fois « compétitive et [écologiquement et socialement] responsable » (Gélinier et al, 2002).

### ***2.1.3. Le triptyque du DD dans la PME***

Comme les grandes entreprises, les PME ne peuvent pas se détourner du DD ou de la RSE. Lapointe et Gendron (2004) font aussi la même observation. Selon, ces auteurs :

les PME intégrées [aux] chaînes de valeur [des grandes entreprises] devront [...] non seulement être en mesure d'intégrer les principes de la RSE, mais également d'en rendre compte de façon crédible, au risque d'être écartées au profit de partenaires moins susceptibles de mettre à risque la réputation des grandes entreprises. (Lapointe et Gendron, 2006, p. 1)

En dehors de cet « effet d'entraînement » (Lapointe et Gendron, 2006) qui obligerait les PME à s'engager dans le DD, les études dont celles de Spence et al. (2007) et de Ondoua, Spence, Boubaker-Gherib (2008) montrent que certains dirigeants s'engagent plutôt volontairement dans le DD. Ces dirigeants de PME sont motivés par leurs convictions ou leurs valeurs personnelles (Spence et al, 2007). C'est l'un des principaux facteurs qui les encourage à intégrer le triptyque économie-environnement-social dans leur fonctionnement et dans leurs stratégies d'affaires. Certaines PME ont choisi de le faire en utilisant des pratiques liées au DD en général ou à la RSE en particulier.

## **2.2. Les pratiques de gestion liées au DD**

Les entreprises peuvent impliquer différentes parties prenantes à leurs activités ou utiliser des pratiques de RSE. Ces pratiques se présentent comme des pratiques de gestion qui favorisent un triple compromis (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007; Dantenwill et

Reynaud, 2005; Forest et Le Bas, 2008; Labelle, 2007; Pasquero, 2005) parce qu'elles permettent à l'entreprise d'atteindre un équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes.

### ***2.2.1. Les pratiques liées à l'implication des parties prenantes***

Dontenwill et Reynaud (2005), puis Labelle (2007), identifient l'approche des parties prenantes comme un outil de gestion permettant de concilier les considérations économiques, environnementales et sociales du DD. Pour l'entreprise, intégrer ce modèle de gestion oblige à rechercher un consensus à travers la concertation, le dialogue et la participation (Dontenwill et Reynaud, 2005, p. 1). Selon Wolff (2008), les bases du DD préconisent « une forme de consensus idéal permettant de croiser les préoccupations » environnementales et sociales, et les objectifs économiques. À travers l'implication des parties prenantes, le DD se positionne finalement comme « une réponse objective au problème de coordination » (Ibid., p. 141) entre l'entreprise et ses parties prenantes dont les relations peuvent être souvent conflictuelles.

Cependant, il semble que le dirigeant de PME joue un rôle central dans la décision d'impliquer ou non des parties prenantes externes. De façon générale, s'il peut les consulter facilement, il aurait un peu plus de difficulté à mettre en œuvre une réelle participation de personnes et d'organisations externes dans les pratiques et la prise de décision (notamment en matière d'innovation) de peur entre autres de perdre le contrôle de son entreprise : dans la PME, le pouvoir est centralisé au niveau du dirigeant (Julien, 1990). Lorsque le dirigeant de PME parvient à baisser cette barrière, l'implication des parties prenantes aux activités de l'entreprise pourrait aboutir à des formes de partenariats, d'ententes ou de contrats qui constituent des cadres formels, stables et permanents de concertation, de dialogue et de participation. Ces pratiques sont des moyens d'échanges d'informations, de consultation et de collaboration (Gouvernement du Canada, 2006). Ces moyens permettent de trouver un compromis autour des projets de l'entreprise qui impacteraient sur les parties prenantes concernées. En définitive, il semble que l'implication des parties prenantes soit un outil de consultation, de diagnostic ou de gestion qui permet d'« initier une stratégie de développement durable » (Dontenwill et Reynaud, 2005, p. 30). D'autres chercheurs dont

Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), Forest et Le Bas (2008), Pasquero (2005) proposent la responsabilité sociétale des entreprises comme une autre pratique de gestion qui permet d'apporter des solutions aux préoccupations économiques, sociales et environnementales.

### **2.2.2. Les pratiques de RSE**

La responsabilité sociétale ou la RSE telle que définie précédemment par l'ISO (2008) exige en somme que les valeurs, attitudes et buts organisationnels de l'entreprise soient conformes avec ceux de son milieu. Cette définition vaut aussi bien pour les grandes entreprises que pour les PME. Les travaux de Dion (2008) précisent que a) les valeurs peuvent être l'intégrité, l'équité, la responsabilité, l'honnêteté, le respect, la vérité, la liberté, la justice; b) les attitudes peuvent être la transparence, la confiance, l'innovation, l'ouverture d'esprit, l'objectivité, la prudence; c) et les buts organisationnels peuvent être l'imputabilité, le travail d'équipe, la rentabilité, l'excellence, la satisfaction des clients, la qualité des biens et services, la réputation corporative. Une entreprise qui met en pratique ces valeurs, attitudes et buts organisationnels peut être qualifiée d'entreprise qui répond « à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires » (Allouche, Huault, et Schmidt, 2004). Nous proposons de regrouper les valeurs, attitudes et buts organisationnels sous forme de pratiques d'engagement et de pratiques de management pour aller dans le sens de d'Humières et al. (2005, p. 197).

- **Les modalités d'engagement dans le DD**

Spence et al. (2007) notent que des chercheurs se sont intéressés à l'engagement dans le DD, sans pour autant trouver de consensus autour de sa mesure. Cependant, tous reconnaissent que l'engagement de l'entreprise dans le développement durable est un facteur incontournable dans la mise en œuvre réussie d'une démarche de DD (Ibid.). Cet engagement peut être défensif, réactif, ou proactif selon d'Humières et al. (2005) : ce sont les modalités d'engagement dans le DD. L'engagement dans le DD sera défensif lorsque l'entreprise voudra minimiser les risques inhérents à ses activités : par exemple les risques liés à la concurrence et au marché, juridiques, financiers (d'Humières et al, 2005, p 186). Ici, l'entreprise sera motivée par le besoin d'avoir plus de clarté sur les risques et les

opportunités qui pourraient se produire si elle s'engage ou non dans le DD. Au-delà, de cet engagement défensif, l'entreprise sera réactive au DD, si elle recherche une baisse de ses coûts, une fidélisation interne (par rapport aux parties prenantes dans l'entreprise) ou une qualité dans ses produits et process (Ibid.). Ainsi, de façon stratégique, l'entreprise va rechercher la qualité en général. Dans une approche proactive, c'est plutôt la recherche d'avantages concurrentiels, la satisfaction du consommateur, les nouveaux marchés et les innovations qui pourraient motiver le dirigeant d'entreprise à s'engager dans le DD pour assurer son développement. Que se passerait-il concrètement dans la PME?

L'insuffisance de ressources, de savoir-faire et d'outils de gestion est identifiée comme l'un des freins à l'engagement des PME dans le DD (CBSR, 2003; Commission Européenne, 2002; Lawrence et al, 2006; Spence, 2005). Dans ce cas, on peut supposer que la PME s'engagera dans le DD en vue de combler le manque de ressources et de savoir-faire nécessaires pour son développement. Alors les modalités de son engagement et de ses actions s'appuieraient sur des critères réactifs ou proactifs. Cependant, un autre frein à l'engagement des PME est la perception qu'ont les dirigeants que leurs activités n'ont que très peu d'impact sur l'environnement (Lawrence et al, 2006) du fait qu'elles seraient petites avec peu ou pas d'activités industrielles dommageables pour l'environnement et les hommes. Ici, les modalités d'engagement et d'action dans le DD s'appuieraient moins sur des critères défensifs puisque la PME ne voit pas de risques inhérents à ses activités. Cependant selon Lapointe et Gendron (2004, p. 10), à l'avenir (si ce n'est déjà le cas) ce seront « les pressions ou les risques économiques qui convaincront les PME de prendre le virage RSE ». Finalement, que l'engagement soit défensif, réactif ou proactif, l'entreprise devrait chercher à formaliser cet engagement dans ses stratégies et ses activités à travers des pratiques de management, si elle veut s'inscrire dans une logique de durabilité et de responsabilité.

- **Les pratiques de management**

L'engagement des entreprises dans le DD se manifeste dans les changements structurels ou organisationnels qu'elles opèrent. Ces observations sont confirmées par les résultats des études de Spence et al (2007), qui révèlent que les entreprises, notamment les

PME « les plus engagées, [ont] inclus les principes du DD dans leur plan d'affaires ». La présence d'éco-conseillers(ères) ou la création de structure interne chargée du DD, les codes d'éthique ou les certifications, la publication d'un triple bilan ou d'un rapport de DD sont des pratiques de formalisation de l'engagement dans le DD ou des pratiques de management (d'Humières et al, 2005). Le tableau 3 ci-dessous tiré des travaux de d'Humières et al. (2005), propose dix outils de management du DD.

**Tableau 3**  
**Les dix outils du management du DD**

Charte interne	Grille de décision et d'engagement Discours de marque
Tableau d'impact	Identification des enjeux de DD et des risques courus ou que fait courir l'entreprise
Comité DD	Programme, évalue et stimule
Matrice des indicateurs DD	Critères sélectionnés à partir de référentiels pour établir le tableau de bord DD
Tableau de bord DD	Consolidation informatique des données
Dispositif d'écoute des parties prenantes	Mode d'écoute et de consultation des parties prenantes qui permet un inventaire à jour des attentes (veille sociétale)
La conduite des programmes internes	Journée annuelle, expression et valorisation interne, formation, progrès accomplis
Évaluation extra-financière	Indicateurs de performance complétant l'information financière
Vitrine Internet/Intranet interactive (reporting)	Sollicite et rend compte des avis des publics intéressés (rapport de DD et bonnes pratiques)
Communication sur les partenariats	Présentation ouverte des résultats de partenariats

Adapté de d'Humières et al, 2005, p. 195

En somme, pour montrer comment les entreprises gèrent le DD, nous avons expliqué ce concept en faisant ressortir les différentes dimensions qui constituent ses piliers à savoir : les dimensions, économique, environnementale et sociale. Les entreprises et notamment les PME peuvent intégrer ces dimensions dans leur mode de gestion à travers la RSE, un outil d'intégration managériale du DD. Néanmoins, cette démarche de DD doit s'appuyer sur l'engagement du dirigeant de PME. Cet engagement se forge à travers les convictions du dirigeant, les motivations des employés et l'influence des acteurs du milieu pour se traduire dans les stratégies, les activités et les actions de la PME. Pour réussir à intégrer le triptyque du DD dans leur mode de gestion, les PME peuvent utiliser des pratiques d'implication des parties prenantes et des pratiques de RSE qui sont reconnues comme favorisant une démarche globale de DD.

### **3. La gestion du DD et de l'innovation dans les PME**

Dans la première partie (1.) de cette revue de la littérature, nous avons essayé de montrer comment les entreprises et particulièrement les PME pouvaient stimuler leurs capacités créatives et d'innovation. La PME peut s'appuyer sur ses atouts et exploiter des pratiques de gestion pour mobiliser des parties prenantes issues du milieu et des réseaux porteurs de ressources complémentaires et facilitateurs d'innovations. Dans la seconde partie (2.), nous avons abordé la question de la gestion du DD dans les entreprises, notamment dans les PME. Nous avons noté que gérer le DD signifiait pour les entreprises, notamment les PME, assurer leur rentabilité financière tout en réduisant les impacts de leurs activités sur l'environnement et les hommes. Pour y arriver, les pratiques liées à l'implication des parties prenantes et à la RSE peuvent les aider. Ces pratiques ont été identifiées comme étant appropriées pour initier une démarche de DD dans les PME.

Pour rappel, il est suggéré aux PME d'intégrer à la fois l'innovation et le DD dans leur mode de gestion pour être compétitives tout en étant responsables écologiquement et socialement (Gélinier et al, 2002). Comment les PME peuvent-elles à la fois gérer l'innovation et le DD? ou comment les PME peuvent-elles innover en s'engageant dans le DD? , est la troisième question qui se dégage ici. Pour répondre à cette question, nous suggérons de faire un lien entre le DD et l'innovation. Il s'agit de montrer à travers le modèle proposé par Labelle comment « l'engagement des dirigeants de PME dans le DD [peut améliorer] leurs capacités d'innovation » (Labelle, 2008). Pour ce faire, nous suggérons d'abord de nous appuyer sur son modèle théorique pour expliquer ce lien et ensuite dégager la pertinence théorique et pratique de notre recherche.

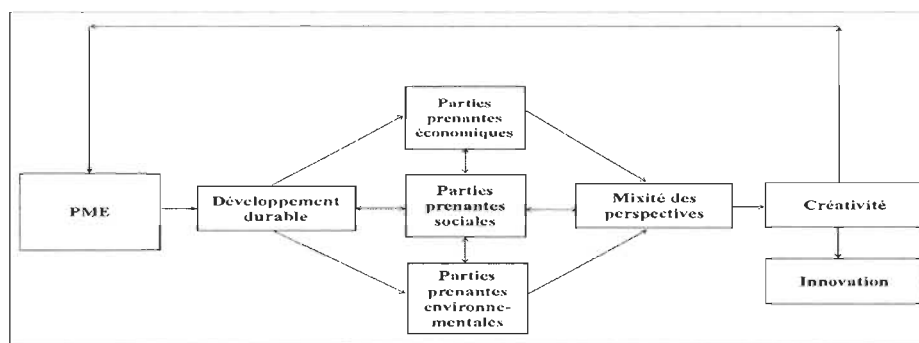
#### **3.1. Le modèle théorique**

Selon le modèle théorique (voir figure 3 ci-dessous), la PME qui s'engage dans le DD (1<sup>ère</sup> dimension du modèle théorique) va établir des relations avec différentes parties prenantes internes et externes ou les impliquer dans ses processus de décision et de gestion (2<sup>ème</sup> dimension). Dès lors, la PME pourrait bénéficier de sources d'informations, d'idées,

de connaissances, et de solutions, lorsqu'elle implique les parties prenantes. L'implication est comprise ici comme une démarche d'information, de consultation et de collaboration avec diverses parties prenantes (Gouvernement du Canada, 2006). Cette démarche permet de nourrir la créativité de la PME, de favoriser la mixité des perspectives et, finalement de mener à bien des projets d'innovation (3<sup>ème</sup> dimension) grâce à leur diffusion et leur adoption par le milieu. C'est tout cela le sens du modèle théorique proposé par Labelle dont nous voulons discuter selon les trois dimensions suivantes :

- 1) 1<sup>ère</sup> dimension du modèle: l'engagement de la PME dans le développement durable,
- 2) 2<sup>ème</sup> dimension du modèle: l'implication des parties prenantes,
- 3) 3<sup>ème</sup> dimension du modèle: les parties prenantes comme source de créativité et d'innovation.

**Figure 1**  
**Modèle théorique du lien entre le DD et l'innovation**



Tiré de Labelle (2008).

### 3.1.1. 1<sup>ère</sup> dimension du modèle : l'engagement de la PME dans le DD

- **Les convictions personnelles du dirigeant**

Ondoua et al. (2008, p. 1) confirment que les PME « s'engagent activement principalement [dans le DD] en raison de la conviction [...] du dirigeant. ». Pour preuve, selon une étude du FCEI (2000), 87% des entrepreneurs canadiens admettent que leurs convictions personnelles sont à la base des changements opérés pour conduire leurs entreprises sur la voie du DD. Par exemple, certains dirigeants sont convaincus qu'ils peuvent poser de petits gestes qui visent à limiter des nuisances par une utilisation



judicieuse des ressources internes qui contribuent à protéger l'environnement. D'autres dirigeants croient qu'il est possible de s'engager envers le bien-être de la communauté ou des employés par des actions sociales liées à la philanthropie, la sollicitude envers les employés, etc. (Pasquero, 2005, p. 126). Ces derniers « désirent avoir un impact communautaire et social positif. Ils connaissent les principes, le jargon et recherchent des renseignements et des occasions de s'impliquer » (Spence, 2005, p. 7; DTI, 2002).

Rappelons-le, les convictions personnelles du dirigeant de PME restent souvent le point de départ d'un engagement dans le DD. Cette conviction pourrait être renforcée ou se concrétiser davantage si les employés se préoccupent du DD ou en sont motivés (DTI, 2002) et, si les acteurs externes tels que les clients, les fournisseurs ou la communauté y sont sensibles. Ces deux types de parties prenantes internes et externes peuvent encourager ou influencer le dirigeant de PME à s'engager dans le DD et vice-versa.

- **La motivation des employés**

Les employés peuvent jouer un rôle moteur dans l'engagement de la PME dans le DD et encourager le dirigeant à s'y impliquer davantage (DTI, 2002). C'est pourquoi la plupart des initiatives sociales et environnementales des dirigeants de PME impliquent d'abord les employés selon le DTI (2002, p. 5). Pour impliquer davantage ses employés dans les actions de DD, les dirigeants de PME peuvent par exemple publier un journal interne pour informer leurs employés de leurs actions environnementales et/ou sociales. D'autres peuvent mettre en place des comités qui permettent de réunir et de consulter les employés ou leur syndicat sur des sujets qui concernent l'adoption des meilleures pratiques environnementales et/ou sociales. En définitive, l'utilisation de pratiques de gestion pour motiver les employés sur des sujets en lien avec l'environnement et le social, est de nature à favoriser leur engagement dans le DD. Cependant, il n'y a pas que les employés qu'il faut motiver ou qui peuvent encourager l'entreprise à s'engager. Les parties prenantes externes peuvent aussi influencer la PME.

• **L'influence des parties prenantes externes**

Ondoua et al. (2008) observent aussi que les parties prenantes externes influencent l'engagement des dirigeants de PME dans le DD. Cela est possible,

- a) lorsque les parties prenantes apportent des ressources complémentaires qui favorisent ou sont conditionnées par l'adoption de pratiques environnementales ou sociales par la PME;
- b) lorsque les clients, les fournisseurs, les organismes sans but lucratif ou l'environnement réglementaire recommandent ou exigent la prise en compte des exigences environnementales et sociales dans la production des biens et services;
- c) lorsque les dirigeants de PME déjà engagés sont encouragés par l'existence d'une demande captive (Spence, 2005).

En somme, si l'engagement de la PME dans le DD est le point de départ pour l'adoption de pratiques environnementales et sociales, il passe par les convictions personnelles de son dirigeant, par la motivation de ses employés et par l'influence ou l'encouragement des parties prenantes externes. La PME engagée dans le DD va chercher à établir des relations avec l'ensemble des parties prenantes. Le tableau 4 ci-dessous récapitule les principaux éléments avancés pour expliquer l'engagement de la PME dans le DD.

**Tableau 4**  
**L'engagement de la PME dans le DD**

<b>Variables qui favorisent l'engagement de la PME dans le DD</b>	<b>Actions qui influencent ou encouragent l'engagement de la PME dans le DD</b>	<b>Pratiques de gestion qui favorisent l'engagement de la PME</b>
Convictions personnelles du dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poser des gestes qui protègent l'environnement;</li> <li>• Poser des actions sociales : la philanthropie, la réceptivité sociale, la sollicitude envers les employés, etc.</li> </ul>	Pratiques de gestion : - <i>Formation des employés,</i> - <i>Veille et ouverture,</i> - <i>Gestion de l'information et développement de réseau,</i> - <i>Cadre de travail stimulant.</i> - <i>Dix outils du management du DD</i>
Motivation des employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques de gestion internes pour motiver les employés</li> </ul>	
Influence des parties prenantes externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apport de ressources complémentaires qui favorisent ou sont conditionnées par l'adoption de pratiques environnementales et/ou sociales,</li> <li>• Pression des clients, fournisseurs, organismes sans but lucratif ou de l'environnement réglementaire;</li> <li>• Existence d'un marché captif sensible au DD.</li> </ul>	

Grâce à l'implication des parties prenantes dans le DD, la PME pourrait acquérir des ressources complémentaires et le savoir-faire nécessaires pour développer des idées et mettre en œuvre des projets d'innovation qui intègrent les impératifs économiques et les exigences environnementales et/ou sociales. La question qui se dégage ici est, comment et pourquoi la PME doit-elle impliquer les parties prenantes dans ses processus de décision et de gestion?

### **3.1.2. 2<sup>ème</sup> dimension du modèle : l'implication des parties prenantes**

Selon le guide de mise en œuvre du Gouvernement du Canada sur la responsabilité sociale des entreprises (2006, p. 69), l'établissement de relations avec les parties prenantes ou « l'implication des parties prenantes englobe les façons officielles et officieuses de demeurer en rapport avec ceux qui, réellement ou potentiellement, éprouvent un intérêt envers une entreprise ou ont une incidence sur elle. ». Dans ce sens, les PME doivent mettre en place « les trois volets du continuum » d'interactions entre les parties prenantes que sont l'information, la consultation et la collaboration (Gouvernement du Canada, 2006, p. 69). Très souvent, l'information et la consultation se feraient d'abord dans le sens de la PME vers ses parties prenantes. La collaboration est un pas de plus vers l'établissement de relations avec les parties prenantes, car elle se fait dans les deux sens. Elle va donc au-delà de la recherche de l'information et de la consultation. Ce serait déjà l'une des différences entre la collaboration et, l'information et la consultation.

- **L'information**

Julien (2007, p. 386) montrait déjà l'importance de la gestion de l'information dans l'établissement de liens entre parties prenantes. D'une part, l'information permet à la PME de rester au courant des changements dans les besoins et les demandes du marché (Conference Board of Canada, 2002). Elle doit donc rester de façon permanente en lien avec les parties prenantes pour être capable de répondre à leurs exigences. D'autre part, l'information permet de renforcer la confiance, l'autonomie, la loyauté et l'honnêteté entre parties prenantes qui, elles, sont nécessaires à la coopération (Julien, 2007) et par conséquent à l'acquisition d'informations en lien avec des pratiques de DD. Nous comprenons donc l'importance de l'information dans l'établissement de relations entre

parties prenantes. En prenant l'exemple des relations avec les consommateurs en tant que partie prenante, le Conference Board of Canada va dans le même sens :

The literature on customer market research emphasizes the importance of continuous information gathering as a means to stay abreast of changing market needs and demands. [...] This continuous gathering of information is the first part of an infrastructure [...] that companies today will have to build to connect themselves with consumers. In its entirety, it must be a continuous loop of information [...]. (Conference Board of Canada, 2002, p. 16).

La veille et l'ouverture sur l'extérieur sont quelques pratiques organisationnelles à la portée de la PME. Elles peuvent faciliter l'accès à l'information et lui permettre surtout de rester dans une boucle d'informations continue (« continuous loop of information »).

- **La consultation**

La consultation démontre de la part de la PME une volonté de recueillir et de comprendre les opinions des parties prenantes (Gouvernement du Canada, 2006) sur des projets, des problèmes à résoudre, ou sur des situations complexes, c'est-à-dire des situations qui exigent une meilleure connaissance du contexte (van Kleef et Roome, 2006). C'est aussi un moyen pour la PME de vérifier la réceptivité que ses actions ou ses activités de DD auront auprès des parties prenantes. Par la consultation, le dirigeant de PME va rechercher des conseils, des réponses, des idées, et des solutions qu'il serait difficile d'obtenir autrement, quand ce sont les parties prenantes qui sont mieux placées pour les lui fournir. Lorsque la PME et ses parties prenantes se consultent avant d'agir, elles vont « s'entendre pour agir [ensemble ou] décider après réflexion » (Petit Robert, 2002). Cette démarche contribuerait à favoriser le succès des actions de DD de la PME.

- **La collaboration**

Selon van Kleef et Roome (2006), la collaboration entre différents acteurs est nécessaire pour résoudre des problèmes, produire des savoirs, ou mener des actions communes en rapport avec le DD. En effet, la collaboration est importante parce qu'elle favorise l'implication d'une diversité d'acteurs économiques, environnementaux et sociaux qui aident à identifier et préciser les problèmes et, à trouver très souvent des solutions diverses et nouvelles (van Kleef et Roome, 2006, p.44). Dans le cas de la mise en œuvre

d'actions communes, la collaboration facilite l'implantation de changements radicaux puisque les parties prenantes impliquées y auront consenti et participé durant tout le processus. Lorsque la PME collabore avec des parties prenantes et vice-versa, elles s'associent ou apportent mutuellement une aide, un appui, un concours ou, en somme, des ressources et savoir-faire. PME et parties prenantes acceptent de cheminer ensemble durant au moins un moment, quand elles décident de collaborer. Cela se traduit très souvent dans un cadre de partenariats, d'ententes qui viennent formaliser et renforcer les relations que la PME et ses parties prenantes ont décidé d'établir.

Le tableau ci-dessous récapitule les principaux éléments utilisés pour expliquer l'implication des parties prenantes.

**Tableau 5**  
**L'implication des parties prenantes**

Comment établir des relations avec les parties prenantes?	Pourquoi établir des relations avec les parties prenantes?	Pratiques de gestion pour impliquer les parties prenantes
Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisition de ressources,</li> <li>- Acquisition de savoir-faire notamment dans le domaine du DD.</li> </ul>	Pratiques de gestion : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formation des employés,</i></li> <li>- <i>Veille et ouverture sur l'extérieur,</i></li> <li>- <i>Gestion de l'information et développement de réseau,</i></li> <li>- <i>Cadre de travail stimulant.</i></li> <li>- <i>Dix outils du management du DD</i></li> </ul>
Consultation	Réduction des risques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Risques commerciaux, juridiques, environnementaux, sociaux, etc.,</i></li> <li>- <i>Risques liés aux projets d'innovation.</i></li> </ul>	
Collaboration	Stimuler l'innovation : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Favorise les flux d'information,</i></li> <li>- <i>Permet de repérer les possibilités d'affaires,</i></li> <li>- <i>Permet de générer des idées.</i></li> </ul>	

En définitive, on constate que par la mise en place d'un cadre d'information, de consultation et de collaboration, les PME qui s'engagent dans le DD peuvent établir des relations avec les parties prenantes. Au-delà des liens à établir, l'implication des parties prenantes apporte des bénéfices à la PME. Principalement la formation d'un capital social, la réduction des risques et la stimulation de la créativité et de l'innovation sont quelques raisons évoquées par Conference Board of Canada (2002) et Gouvernement du Canada (2006) pour justifier l'implication des parties prenantes dans la gestion du développement durable. Cela est une bonne nouvelle pour les PME qui veulent s'engager dans le DD, car

les parties prenantes sont des sources de créativité et d'innovation et, apportent des bénéfices.

### ***3.1.3. 3<sup>ème</sup> dimension du modèle : Les parties prenantes comme sources de créativité et d'innovation***

Nous avons montré que l'engagement des PME dans le DD favorisait l'implication des parties prenantes économiques, environnementales et sociales. Nous voulons montrer dans cette 3<sup>ème</sup> dimension (que nous situons dans la suite logique de la 1<sup>ère</sup> et la 2<sup>ème</sup> dimension de notre modèle théorique), pourquoi l'implication de différentes parties prenantes est bénéfique pour la PME et comment elle stimule la créativité et favorise l'innovation. Nous voulons l'aborder en trois points à savoir :

- 1) Les bénéfices apportés par les parties prenantes,
- 2) Les parties prenantes comme source de créativité,
- 3) Le lien entre les parties prenantes et l'innovation.

- **Les bénéfices apportés par les parties prenantes**

Pour le Gouvernement du Canada (2006), le capital social aide chaque partie prenante à obtenir des ressources complémentaires pour mener à bien ses projets. Cela va dans le sens de la définition du capital social proposée par Bourdieu (1980) et que nous avons utilisée plus tôt (voir section 1). Selon le Gouvernement du Canada (2006, pp. 70-71), la formation du capital social permet, « l'amélioration de l'accès à l'information, une plus grande influence, le respect des normes du groupe, et le bénéfice du doute en cas de problème inattendu. ». Par ailleurs, l'implication des parties prenantes favorise la réduction des risques, car elle permet à l'entreprise « de réagir rapidement aux préoccupations [des acteurs du marché], avant qu'elles s'aggravent » (Gouvernement du Canada, 2006, p. 71). Par les ressources et le savoir-faire que les parties prenantes apportent, la PME peut aussi obtenir la garantie que ses projets d'innovation seront bien menés et adoptés par les acteurs du milieu (clients, communautés, autorités publiques). La formation des employés, la gestion de l'information, la veille ont été précédemment identifiées comme quelques unes des pratiques de gestion qui peuvent être utilisées par la PME. Ici, ces pratiques permettent à la PME d'acquérir les ressources et le savoir-faire nécessaires pour minimiser les risques

inhérents à l'innovation. Dans le même temps, elles permettent à la PME d'avoir accès à des sources de créativité et d'innovation.

- **Les parties prenantes comme source de créativité**

Selon Alves et al. (2007, p. 31) « The combination of distinct mindsets, working styles and interests is providing fertile grounds for creativity ». En d'autres termes « en regroupant des individus provenant de divers milieux ou ayant des expertises multiples, les connaissances, les expériences, les savoirs, les logiques d'actions, peuvent être combinés et de meilleures idées peuvent être générées. » (Labelle, 2008). Cela peut se produire aussi, lorsque la PME engagée dans le DD réussit à impliquer les parties prenantes économiques, environnementales et sociales pour acquérir et développer des idées. C'est pourquoi, plusieurs travaux dont ceux d'Ayuso et al. (2006), de van Kleef et Roome (2006) et du Conference Board of Canada (2002) considèrent les parties prenantes comme une source de créativité et d'innovation. Pour comprendre cela, nous proposons de montrer que l'implication de différentes parties prenantes permet de générer diverses idées qui se combinent par la mixité des perspectives (Labelle, 2008, Mostert, 2007) pour aboutir à l'idée nouvelle et utile. Diversité des idées et mixité des perspectives sont deux concepts étroitement associés au processus de créativité (Carrier, 2007).

La diversité des parties prenantes peut favoriser une diversité des idées. Mieux encore, pour Sonnenschein:

diversity brings differences in styles and in way of looking at and doing things which can help organizations do more than they ever dreamed possible. Diversity can help organizations create new and more innovative products and services, better meet the need of customers and clients, and do more for the community the organizations are part of and serve. Diversity means differences, and differences create challenges, but differences also open avenues of opportunities. (Sonnenschein, 1999).

Pour van Kleef et Roome:

actors from inside and outside the company, who do not share cultures, interests and perspectives and are not familiar with one another, provide for the creative tension and ensure environmental and social inputs that enable the development of knowledge and the formation of new innovation networks.  
(van Kleef et Roome, 2007, p. 44)

Cependant, pour Mostert (2007), c'est la diversité des idées ou de l'esprit qui est plus importante, « car sans elle, les combinaisons entre des perspectives différentes deviennent impossibles ». Cette combinaison des perspectives ou mixité des perspectives permet de confronter les idées diverses pour faire jaillir des idées nouvelles et utiles.

En collaborant avec des parties prenantes aux intérêts divergents (économiques versus environnementaux et/ou sociaux), la PME se force à considérer des points de vue alternatifs, à penser autrement. Cette autre démarche associée au processus de créativité dans une logique de DD, permet de trouver des idées et des solutions nouvelles qui ne peuvent qu'intégrer les exigences économiques, environnementales et sociales. Cependant pour y arriver, il faudrait que la collaboration de la PME avec les parties prenantes aboutisse à un compromis, c'est-à-dire que les intérêts divergents doivent trouver un point de convergence qui satisfasse l'ensemble des acteurs. C'est pour cela que la combinaison ou la mixité des perspectives est nécessaire pour générer une ou des idées à la fois nouvelles et consensuelles.

L'implication des parties prenantes permet enfin de stimuler l'innovation car, elle « peut favoriser le flux de l'information, permettre de repérer les possibilités d'affaires et engendrer des idées » (Gouvernement du Canada, 2006, p. 71). Encore une fois, la gestion de l'information et le développement des réseaux, la veille et l'ouverture sur l'extérieur, un cadre de travail stimulant, sont des pratiques que peut mettre en place la PME pour stimuler l'innovation. En définitive, plusieurs chercheurs observent que les parties prenantes sont des sources de créativité. Cependant, elles sont aussi des facilitateurs d'innovations parce qu'elles apportent à la PME des ressources internes et externes qui lui permettent de mettre en œuvre des idées, c'est-à-dire de les transformer en produits, services ou solutions et de les commercialiser sur le marché. Nous comprenons dès lors qu'il existe un lien entre les parties prenantes et l'innovation.



- **Le lien entre les parties prenantes et l'innovation (durable)**

Pour Bos-Brouwers (2009, p. 3), l'innovation durable peut se définir comme « [...] innovations in which the renewal or improvement of products, services, technological or organizational processes not only delivers an improved economical performance, but also an enhanced environmental and social performance, both in the short and long term ». En d'autres termes, le concept d'innovation durable doit être compris comme une innovation qui marie au moins deux dimensions du DD : par exemple la dimension économique et la dimension environnementale ou sociale. L'entreprise doit viser à la fois les performances économique et environnementale ou sociale. Pour le même auteur, cette conception de l'innovation durable intègre l'approche des parties prenantes (Bos-Brouwers, 2009). Selon Ayuso et al. (2006, p. 476), les études qui ont tenté de faire un lien entre les parties prenantes et l'innovation durable sont rares et de surcroît dans la PME. D'ailleurs, ils reconnaissent que:

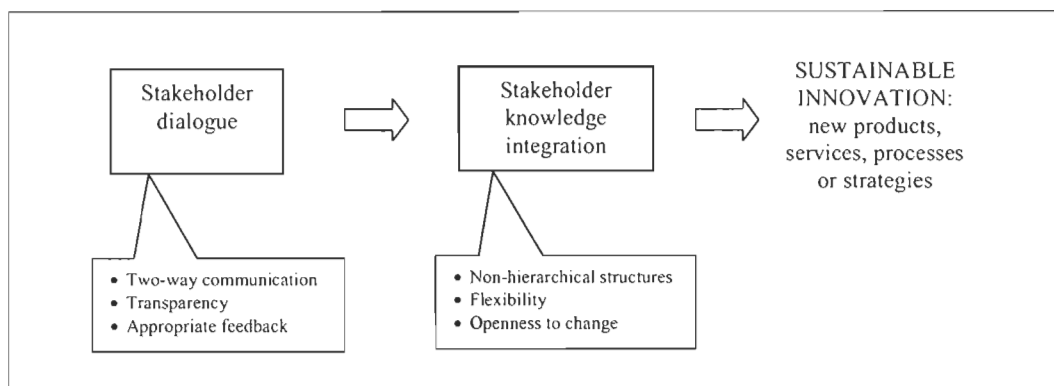
Although the need to be open to external sources of insights and competency seems almost self-evident, there has been very little research about the relevance of stakeholder dialogue for sustainable innovation, and only few practical experiences have been documented and commented on so far [...]. (Ayuso et al, 2006, p. 476).

Néanmoins, les études d'Ayuso et al. (2006), de Conference Board of Canada (CBC, 2002), de van Kleef et Roome (2006) se sont intéressées au lien entre l'innovation et les parties prenantes dans le domaine du DD. Leurs travaux démontrent que l'implication des parties prenantes économiques, environnementales et sociales stimule la créativité et favorise l'innovation durable. Ces études (celles d'Ayuso et al, et du CBC) généralement basées sur des cas d'entreprises apportent la preuve qu'un lien est possible entre l'implication des parties prenantes et l'innovation (durable) dans l'entreprise.

Les études de cas portant sur deux entreprises espagnoles ont permis à Ayuso et al. (2006) de voir que l'implication réussie des parties prenantes a permis à ces entreprises d'apprendre et surtout de générer des innovations. L'établissement de relations avec leurs employés et leurs clients (parties prenantes les plus importantes dans leur cas), sur la base d'un cadre formel d'information, de consultation et de collaboration, a facilité l'accès et le transfert des informations, des idées, et des connaissances. Celles-ci ont permis à ces

entreprises de générer des innovations qui répondaient principalement aux besoins et aux préoccupations des employés et des clients tout en intégrant les exigences économiques, environnementales et sociales (Ibid., p. 485) : des innovations durables. La figure ci-dessous proposée par Ayuso et al. (2006) illustre ce lien entre les parties prenantes et l'innovation (durable).

**Figure 2**  
**Lien entre les parties prenantes et l'innovation**



Adapté de Ayuso et al (2006, p. 486)

Le Conference Board of Canada a aussi apporté une importante contribution pour expliquer le lien entre les parties prenantes et l'innovation durable. Leurs travaux montrent comment l'implication des parties prenantes a facilité l'innovation dans une entreprise canadienne. Selon le modèle proposé par le Conference Board of Canada, les parties prenantes constituent des sources externes permettant de générer des informations, des idées et des connaissances qui parviennent par des pratiques de gestion à être transformées en innovation.

En définitive, la combinaison des trois dimensions du modèle théorique que nous venons de présenter semble démontrer que l'engagement dans le DD améliore les capacités d'innovation des PME. Celles-ci peuvent produire des innovations durables en intégrant les exigences économiques, environnementales et sociales imposées par le DD ou la RSE, dans

leur mode de gestion. Au-delà de ces innovations, l'engagement dans le DD peut aussi avoir des retombées positives sur la PME (CBSR, 2003; SMEKEY, 2004).

### **3.2. Les retombées de l'engagement dans le DD**

Plusieurs études dont celles de CBSR (2003), de Lapointe et Gendron (2004), de Spence (2005, 2007) confirment que les dirigeants de PME s'engagent souvent dans le DD pour leurs convictions personnelles et non parce qu'ils « escomptaient des bénéfices économiques » (Lapointe et Gendron, 2004, p. 8) de cette action. Cela n'empêche tout de même pas de noter que leur engagement dans le DD finit par produire des retombées positives qui sont présentées comme des bénéfices intangibles et tangibles de la RSE.

Plus tôt, l'acquisition de ressources et de savoir-faire, notamment dans le domaine du DD, la réduction des risques et la stimulation de l'innovation ont été évoqués par le Conference Board of Canada (2002) et le Gouvernement du Canada (2006) comme quelques bénéfices apportés par l'engagement dans le DD. Outre ces bénéfices intangibles, les travaux du CBSR (2003) présentent l'amélioration de la réputation et de l'image de l'entreprise, l'amélioration des relations avec les employés et de leur moral, comme d'autres bénéfices escomptés de la RSE pour la PME. Bien que les bénéfices tangibles comme l'amélioration de la position concurrentielle, de la rentabilité, de la croissance de l'entreprise, et la réduction des coûts d'opération aient été évoqués comme des retombées positives pour les grandes entreprises (Lapointe et Gendron, 2004, p. 8; SMEKEY, 2004), il se pourrait qu'elles puissent être dans une certaine mesure une réalité dans le cas de la PME.

En somme, nous pouvons retenir que les parties prenantes internes et externes de l'entreprise apportent respectivement des ressources internes et des ressources externes à l'entreprise. La PME engagée dans le DD implique les parties prenantes qui lui procurent des ressources et du savoir-faire dans le DD. De plus, les parties prenantes sont aussi des sources de créativité et d'innovation pour la PME. Le Conference Board of Canada (2002) est allé plus loin dans ses travaux en montrant que la responsabilité sociale des entreprises ou le développement durable peut être lié à l'innovation. Ayuso et al. (2006, p. 475)

affirment tout simplement que «sustainable development will not happen without innovation». Pour Labelle (2008) «l'engagement des dirigeants de PME dans le DD améliore leurs capacités d'innovation». Mieux encore, l'engagement dans le DD finit par produire au-delà des innovations des retombées positives.

Dans ce chapitre, notre objectif était d'expliquer le modèle théorique proposé par Labelle (2008). Nous avons voulu montrer que l'engagement des dirigeants de PME dans le DD (1<sup>ère</sup> dimension du modèle) nécessite l'implication des parties prenantes économiques, environnementales et sociales. Les PME résolument engagées dans le DD vont impliquer ces parties prenantes par le partage de l'information, la consultation et la collaboration. Cette démarche va leur permettre d'acquérir les ressources et le savoir-faire dans le domaine du DD (2<sup>ème</sup> dimension du modèle). Or, l'implication de multiples et diverses parties prenantes pour résoudre un problème, acquérir des savoirs et savoir-faire, mener des actions communes ou mieux connaître une situation donnée, favorisent la combinaison de diverses pensées, idées, expériences, nécessaires pour stimuler la créativité et faciliter l'innovation dans la PME (3<sup>ème</sup> dimension du modèle). Finalement nous retiendrons que, lorsque la PME est en interaction avec des parties prenantes représentant l'une ou l'autre des trois dimensions du DD, elle ne peut qu'adopter une démarche de compromis. C'est du choc des interactions et des idées entre ces différentes parties prenantes que les idées nouvelles et consensuelles peuvent émerger pour une innovation durable, c'est-à-dire des produits ou services innovants qui satisfont les impératifs économiques et les exigences environnementales et sociales. Cela est possible en contexte de PME, car cette dernière a des atouts naturels (en dehors des obstacles naturels comme la centralisation de l'information et de la décision au niveau du dirigeant) qui la prédisposent à la recherche de l'information, à la consultation et à la collaboration avec différentes parties prenantes. En définitive, l'engagement de la PME dans le DD peut stimuler sa créativité et améliorer ses capacités d'innovation.

### CHAPITRE 3

## MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous décrivons les principaux éléments retenus pour notre méthodologie de recherche (voir tableau 6 ci-dessous). Les chapitres précédents nous ont permis de définir notre problématique de recherche et de présenter les éléments théoriques qui soutiennent le modèle théorique emprunté à Labelle (2008). Ces chapitres guident surtout nos choix méthodologiques. La démarche de notre recherche se rapproche plus de l'exploration (Thiétart et al, 2007) de par son objectif principal (élaborer, dans le sens de renforcer la construction d'une théorie explicative d'un phénomène social), sa mise en œuvre (études de cas multiples), la collecte (entrevues et sources documentaires) et l'analyse des données (analyses qualitatives). Notre recherche est donc qualifiée d'exploratoire, car elle a pour objectif de renforcer à partir d'étude de cas multiples, la construction et la validité d'une théorie portant sur un phénomène contemporain peu connu (Eisenhardt, 1989, Eisenhardt et Graebner, 2007; Gagnon, 2005; Gauthier et al, 2006; Thiétart et al, 2007; Yin, 2003). Cette théorie est donc en construction puisqu'à ce jour seulement les travaux récents de Labelle ont permis de la voir émerger.

Dans une première partie, nous présenterons la méthode d'étude de cas multiples utilisée. Nous la décrivons en prenant soin de la justifier par rapport à la problématique de recherche présentée auparavant. Cela, pour s'assurer que cette méthodologie est appropriée à l'étude comme suggéré par Benbasat (1987), Eisenhardt, (1989) et, Eisenhardt et Graebner (2007). Nous expliquons dans une deuxième partie puis une troisième partie, les méthodes d'échantillonnage et de sélection des cas utilisées. Dans un quatrième point, nous décrivons la méthode de collecte des données dans laquelle nous présentons le protocole et le questionnaire d'entrevue qui nous serviront à recueillir les données primaires. Enfin, nous abordons la méthode d'analyse des données.

**Tableau 6**  
**Description de la méthodologie de recherche**

Caractéristique de notre recherche	Échantillon	Instrument De mesure	Méthode de collecte des données	Méthode d'analyse des données
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif : Vérifier et documenter</li> <li>• Analyse : Qualitative (analyse de contenu et analyse informatisée)</li> <li>• Approche : Construction théorique continue</li> <li>• Perception de la recherche de la part des sujets : Entière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude de cas multiples</li> <li>• 5 cas de PME québécoises</li> <li>• Échantillon théorique volontaire, non-aléatoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 variables principales: engagement dans le développement durable et innovation</li> <li>• 3 variables intermédiaires : implications des parties prenantes, mixité des perspectives, et créativité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archives de presse, rapports officiels</li> <li>• Entrevue semi-dirigée enregistrée</li> <li>• Journal de bord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de contenu de documents</li> <li>• Analyse informatisée avec QSR NVivo</li> </ul>

## **1. L'étude de cas multiples**

### **1.1. Objectif de la méthodologie**

L'objectif général de cette étude est de vérifier et de documenter un phénomène, celui du lien entre l'engagement des PME dans le développement durable et l'innovation. En ce sens, les études de cas que nous voulons mener vont permettre d'abord de décrire et, de vérifier ensuite les liens entre ces deux principales variables. En somme, elles vont nous permettre de comprendre le phénomène dans son contexte (Benbasat et al, 1987).

Cependant, pour Benbasat et al. (1987, p. 372), il faut s'assurer que la stratégie de recherche par l'utilisation d'études de cas est bien adaptée à la problématique de recherche. En substance, ils affirment que:

Case research is particularly appropriate for certain types of problems: those in which research and theory are at their early, formative stages, and "sticky, practice-based problems where the experiences of the actors are important and the context of action is critical". (Benbasat et al, 1987, p. 369)

Eisenhardt et Graebner (2007) abondent dans le même sens en recommandant de s'assurer que l'étude de cas est la méthode appropriée à notre recherche, lorsqu'il s'agit de justifier une théorie en construction (« justify theory-building »). De plus, lorsque le but visé par l'étude est exploratoire, la construction théorique continue est encore la mieux adaptée (Yin, 2003, p. 152). La construction théorique continue est une stratégie de recherche qui implique l'utilisation d'un ou de plusieurs cas afin de créer des construits (Eisenhardt et Graebner, 2007, p. 25).

### **1.2. Validation de la méthodologie**

Précisément, pour s'assurer de la compatibilité entre la méthodologie de l'étude de cas et la problématique de recherche, Benbasat et al. (1987, p. 372), suggèrent d'apporter une réponse affirmative à chacune des quatre questions suivantes :

- **Le phénomène qui est l'objet d'intérêt doit-il être étudié dans son contexte naturel pour être vraiment compris?**

Dans le chapitre précédent, il a été montré que les travaux de plusieurs chercheurs dont Bessant (2003), Carrier (2007), Fréchet (2004), Julien (2007), Puthod et Puthod (2006) ont identifié l'innovation comme un processus collectif et contextuel parce que sa mise en œuvre et son succès dépendaient d'acteurs issus du milieu et des réseaux. De même, le développement durable suggère aux entreprises qui veulent s'y engager fermement d'impliquer divers acteurs provenant de milieux et ayant des intérêts différents (Ayuso et al, 2006; Conference Board of Canada, 2002; Dontenwill et Reynaud, 2005; van Kleef et Roome, 2006). Notre étude a pour objet de comprendre le phénomène du lien entre l'engagement dans le DD et l'innovation dans les PME. En clair, elle vise à comprendre le contexte dans lequel les acteurs issus du milieu et des réseaux interviennent avec la PME (ou vice-versa) dans sa gestion du DD et de l'innovation. En définitive, ce phénomène ne peut être compris que s'il est étudié dans son contexte naturel, c'est-à-dire le contexte dans lequel les PME engagées dans le DD améliorent leurs capacités d'innovation.

- **Faut-il mettre l'accent sur les événements contemporains dans l'étude de cette problématique?**

Le contexte de la prise de conscience face aux effets négatifs de la forte industrialisation sur l'environnement et, celui de la mondialisation sont deux événements contemporains (Labelle, 2008). L'innovation et le développement durable, conséquences de ce contexte et deux variables à l'étude dans notre problématique sont donc deux enjeux contemporains qui se posent aux entrepreneurs (Ibid.). Pour la plupart, leur engagement ferme dans le développement durable se serait fait récemment. Il fallait donc attendre d'observer les effets de cet engagement sur le fonctionnement et les résultats de l'entreprise, pour se lancer dans l'exploration et la compréhension des événements concomitants qui y ont contribué (Gagnon, 2005).

- **La connaissance du phénomène peut-elle être acquise sans avoir à contrôler ou à manipuler les sujets ou les événements en cause?**

Dans la méthodologie de l'étude de cas, le choix de l'unité d'analyse la plus appropriée au projet de recherche est très important. La collecte des données et le niveau de généralisation des résultats qu'on souhaite atteindre en dépendent (Benbasat, 1987, p. 372). La méthodologie de recherche est de recueillir des données auprès des dirigeants de PME par des entrevues semi-dirigées. C'est donc à travers leurs discours contenus dans ces entrevues que nous pourrions mieux connaître le phénomène à l'étude. Dans une telle situation, il est important de laisser l'interviewé préciser sa pensée et exprimer ses idées ouvertement pour apporter plus de richesse dans la collecte et l'analyse des données et, pour mieux comprendre le phénomène peu connu (Pettersen, 2006; Yin 1994, 2003). Pour ce faire, se laisser guider par le sujet est une méthode appropriée pour acquérir une connaissance du phénomène, sans avoir besoin de manipuler ou de contrôler ce sujet.

- **La base théorique qui existe au sujet de la problématique sous-étude comporte-t-elle des éléments non expliqués?**

Les variables de notre cadre théorique à savoir : le développement durable (l'engagement et les pratiques liées au DD), la créativité et l'innovation (ou l'innovation durable), et l'implication parties prenantes ont chacune une base théorique. Mais très peu ou pas de travaux intègrent toutes ces variables dans un seul cadre conceptuel (Labelle, 2008).

La plupart des théories démontrent en partie des liens entre certaines des variables précitées. Rappelons par exemple que:

- a) Dantenwill et Reynaud (2005) lient le développement durable à l'approche par les parties prenantes;
- b) Porter et Kramer (2006) montrent la nécessité pour une entreprise de créer une valeur partagée avec son milieu, donc qu'il est possible d'être compétitif ou d'innover tout en assumant sa responsabilité sociale;



- c) Labelle et Pasquero (2006) font de la convention un moyen de concertation, de dialogue et de participation pour arriver à un consensus entre différentes parties prenantes aux intérêts divergents;
- d) Julien (2005) démontre que le milieu et les réseaux constituent des facteurs importants et une seconde condition nécessaire à l'innovation dans les PME.

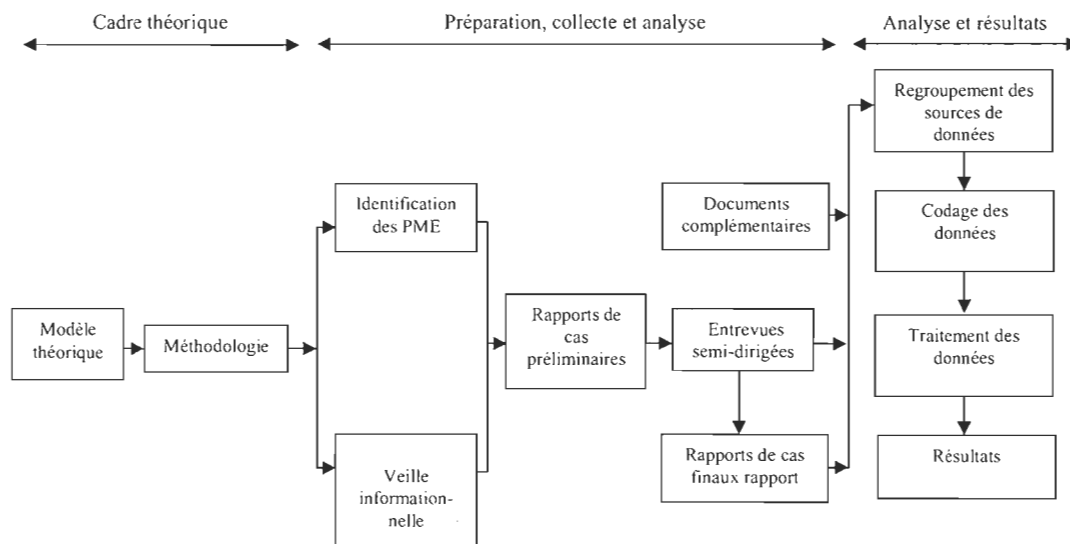
Mais certains liens qui ont été établis ne relèvent pas des variables intermédiaires comme la mixité des perspectives (diversité des parties prenantes) et la créativité, pour expliquer un lien possible entre le développement durable et l'innovation. Le modèle théorique suggéré par Labelle vient quant à lui faire ressortir toutes ces variables et leurs liens pour combler les éléments non expliqués.

À l'issue des réponses affirmatives apportées aux questions proposées par Benbasat et al, nous pouvons conclure que notre problématique de recherche répond aux critères de pertinence du recours à l'étude de cas comme méthode de recherche.

### **1.3. L'étude de cas multiples dans notre recherche**

L'étude de cas multiples a entre autres un objectif de vérification. Dans notre étude, elle permettra d'abord de vérifier la théorie et ensuite, d'exploiter des liens inexploités ou sous-exploités. Mieux encore, elle est surtout utile lorsqu'un phénomène est susceptible de se produire dans une variété de situations (Gagnon, 2005; Yin, 1981a); ce qui semble être notre cas. Ainsi, les quatre questions précédemment évoquées et suggérées par Benbasat et al. (1987), pour s'assurer que l'étude de cas est appropriée à notre recherche, valent pour l'étude de cas multiples. Dans la figure 3 ci-dessus, nous présentons le plan de notre méthode d'étude de cas multiples.

**Figure 3**  
**Méthode d'étude de cas multiples**



## 2. La méthode d'échantillonnage théorique

### 2.1. Stratégie d'échantillonnage

De façon générale, le choix de l'échantillon de cas dans la population appropriée doit permettre de contrôler les biais et de définir les limites de généralisation des résultats de la recherche (Eisenhardt, 1989, p. 537). Dans une logique de construction théorique continue ou de « theory building » (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2003), l'échantillon de cas doit être construit de façon à permettre la réplication ou l'amélioration du modèle théorique d'un cas à l'autre. La stratégie d'échantillonnage consiste donc à sélectionner les cas pour des raisons théoriques et non statistiques. Eisenhardt vient confirmer cela en ces termes:

[...] the sampling of cases from the chosen population is unusual when building theory from case studies. Such research relies on theoretical sampling (i.e., cases are chosen for theoretical, not statistical, reasons, Glaser & Strauss, 1967). The cases may be chosen to replicate previous cases or extend emergent theory, or they may be chosen to fill theoretical categories and provide examples of polar types. While

the cases may be chosen randomly, random selection is neither necessary, nor even preferable. (Eisenhardt, 1989, p. 537)

Dans une telle situation où les cas sont choisis pour des raisons théoriques, un échantillon volontaire est approprié pour atteindre l'objectif de réplcation dans une logique de construction théorique. C'est ce qu'ont fait Harris et Sutton (1986), Gersik (1988), Pettigrew (1988), Eisenhardt et Bourgeois (1988), dans leurs différentes études en choisissant volontairement des cas d'entreprises qui permettaient de renforcer la construction de leur théorie (Eisenhardt, 1989, p. 537). C'est avec cette même stratégie que nous définissons notre échantillon.

## **2.2. Définition de l'échantillon**

La stratégie d'échantillonnage consiste en la création d'un échantillon volontaire de cas de PME parmi la population de PME québécoises. Ces PME proviennent de secteurs d'activités différents. Chacune des PME sélectionnées doit, être autonome, appartenir à un propriétaire-dirigeant et, ne doit pas être pas une filiale d'une autre entreprise ou une franchise (Torrès, 2007, p. 4; Julien, 1990). Cette définition qualitative de la PME, met l'accent sur le propriétaire-dirigeant qui, dans une telle situation, peut exercer beaucoup de pouvoir sur les décisions stratégiques de l'entreprise (Torrès, 2007). Ce choix semble en conformité avec le modèle théorique qui fait du propriétaire-dirigeant, qui peut être soit un entrepreneur, soit un gestionnaire (Torrès, 2007, p.5), la personne capable de décider de l'orientation de l'entreprise vers le développement durable. C'est aussi pourquoi l'unité d'analyse dans cette étude est le propriétaire-dirigeant de PME.

## **2.3. La sélection des cas**

### **2.3.1. Le nombre et le choix des cas**

La méthodologie de l'étude de cas implique deux choix essentiels pour valider les résultats de la recherche : le nombre et le choix des cas (Fillol, 2006). Pour choisir le nombre de cas, il faut faire un équilibre entre les objectifs de la recherche, la saturation théorique et la faisabilité en termes de durée (Ibid.).

D'abord, la saturation théorique, c'est-à-dire « le moment à partir duquel l'apprentissage incrémentiel est minime, les chercheurs observant des phénomènes déjà constatés » (Hlady-Rispal, 2002), détermine le nombre de cas de l'échantillon. Concrètement, elle s'est traduite dans notre étude par l'occurrence de notre modèle théorique d'un cas à l'autre. Une fois cette saturation atteinte, l'intérêt de mener des études de cas supplémentaires était limité (Fillol, 2006, p. 3). Ensuite, le nombre de cas doit être cohérent avec la durée (dans notre cas) d'un mémoire de maîtrise (Ibid.). Enfin, notre objectif de recherche est d'explorer un phénomène dans une logique de construction théorique. Il ne s'agit pas ici de confirmer des hypothèses sur un large échantillon théorique, mais de mettre en exergue des éléments de compréhension du phénomène à l'étude (Wacheux, 1996). C'est ce qu'ont fait les chercheurs suivants dans leurs études:

- a) McAdam et Armstrong (2001) en utilisant 10 cas de PME dans leur article sur « A symbiosis of quality and innovation in SMEs : a multiple case study analysis »;
- b) Ko et Butler (2007) avec 8 cas d'entrepreneurs dans leurs études sur « Creativity : a key link to entrepreneurial behavior »;
- c) Carrier et Raymond (2004) avec cinq cas d'entrepreneurs dans leurs travaux sur « Cyberentrepreneurship : a multiple case study »; et,
- d) bien d'autres cas cités par Eisenhardt (1989, p. 535) que nous présentons dans le tableau 7 ci-dessous.

Par ailleurs, Eisenhardt (1989) recommande d'utiliser de 4 à 10 cas, si nous voulons tirer des conclusions riches d'un ensemble de cas. Yin (2003) renchérit et se veut plus précis en proposant d'utiliser deux ou trois cas si l'on vise une réplique littérale, c'est-à-dire si l'on veut trouver des résultats similaires dans chacun des cas à l'étude avec un degré de certitude moins important (Thiétart et al, 2007). Par contre, si l'on recherche plus de certitude, il faudra étendre le nombre de cas à cinq et plus (Ibid.). Finalement, à la suite de tout ce qui précède, nous avons choisi d'utiliser cinq cas de PME québécoises dans notre étude. En clair, si les résultats prédits dans les cinq cas de PME que nous avons sélectionnés sont similaires, alors la réplique est vérifiée et la validité de notre modèle

théorique pourrait s'en trouver renforcée (Yin, 2003). Mieux encore dans ce cas, le degré de certitude serait plus important.

**Tableau 7**  
**Quelques exemples d'étude de cas multiples**

<b>Study</b>	<b>Description of cases</b>	<b>Data sources</b>
Burgelman (1983)	6 internal corporate ventures in 1 major corporation	Archives – Interviews - Some observation
Mintzberg & McHugh (1985)	1 National Firm Board of Canada, 1939-1975 with 6 periods	Archives – Some interviews
Harris & Sutton (1986)	8 diverse organizations	Archives – Interviews
Eisenhardt & Bourgeois (1988)	8 microcomputer firms	Archives – Interviews - Some observation - Questionnaires
Gersik (1988)	8 project groups with deadlines	Observation – Some interviews
Leonard-Barton (1988)	10 technical innovations	Interviews – Experiment - Observation
Pettigrew (1988)	1 high performing and 1 low performing firm in each of 4 industries	Archives – Interviews - Some observation

Adapté de Eisenhardt, 1989, p.535

### **2.3.2. Les critères de sélection**

Les critères de sélection qui nous ont guidé dans le choix des cas résident dans le fait que:

- a) Nous cherchions d'abord des innovations mariant au moins deux dimensions du développement durable : par exemple une innovation économiquement rentable tout en étant écologiquement viable ou socialement responsable.
- b) Ensuite, ce sont des entrepreneurs ou des gestionnaires résolument tournés vers le développement durable (à travers ses mission, vision et valeurs) qui nous intéressent : il s'agit de PME durables au sens de Labelle (2007), c'est-à-dire « des entreprises qui s'inscrivent dans une logique de développement durable »;
- c) Enfin, nous devons trouver des entreprises qui utilisent des pratiques de gestion liées au DD : il s'agit des pratiques de RSE, et celles liées à l'implication des parties prenantes.

### ***2.3.3. Les étapes de la sélection des cas***

La première étape de la sélection des cas consistait à identifier des PME engagées dans le DD et ayant des innovations. Pour cela, nous avons consulté les sites Internet et rencontré des responsables d'organismes (Enviroclub, Cataléthique. Étiquette, etc.), et d'institutions (ISO, Carbon Zero Project, GRI, etc.) qui récompensent ou reconnaissent (par des prix, des certifications, etc.) les PME qui posent des gestes qui vont dans le sens du DD. Nous avons identifié au total 10 PME dont 5 ont effectivement accepté de nous accorder une entrevue. Par exemple, le magazine PME dressait en décembre 2007, une liste des « 5 fleurons du développement durable ». On pouvait lire que :

Le magazine a demandé à sept experts du développement durable de nommer les PME qui se sont particulièrement illustrées au cours des dernières années. Cinq d'entre elles se sont démarquées, parce qu'elles ont réduit leur consommation de matières premières ou augmenté le taux de recyclage de leurs matières résiduelles ; publié un rapport de développement durable; diminué leurs émissions polluantes dans l'air, l'eau ou le sol ; repensé leur produit pour le rendre plus vert ou, mieux encore, un peu de tout cela. Des points étaient attribués aux entreprises si elles s'étaient engagées dans leur collectivité. En commanditant des événements, par exemple, ou en consultant la population avant de prendre des décisions susceptibles d'avoir un impact sur elle, ou encore en offrant des emplois d'été aux jeunes de l'endroit. Car le développement durable n'implique pas seulement l'écologie; il se fonde sur trois piliers, aussi importants les uns que les autres: la protection de l'environnement, la solidarité sociale et l'efficacité économique. (PME, 2007, vol 23, n°8, p. 27).

La seconde étape consistait à faire de la veille informationnelle en vue de recueillir des données secondaires. Pour cela, nous sommes allés dans la base de données Eureka de la bibliothèque de l'université du Québec à Trois-Rivières, pour consulter les articles de presse qui traitent des (cinq) PME reconnues par leurs différents milieux et identifiées à la 1<sup>ère</sup> étape de notre sélection. Ensuite, nous avons consulté les sites web des PME identifiées pour recueillir des informations sur elles. L'objectif était de recueillir plus d'informations sur ces PME et de repérer grâce à un rapport de cas préliminaire, les principaux points à élucider lors de l'entrevue.

### **3. La méthode de collecte des données**

#### **3.1. La stratégie de collecte des données**

Eisenhardt et Graebner (2007) proposent l'utilisation d'une variété de sources de données dans le cadre d'étude de cas multiples pour permettre une triangulation des données. Pour ce même objectif de triangulation des données, Benbasat et al. (1987, p. 373) suggèrent précisément l'utilisation d'au moins deux sources de données. Parmi ces sources, Eisenhardt et Graebner (2007, p. 28) recommandent de combiner des entrevues qui sont des sources primaires à d'autres sources comme les données d'archives, l'observation, les sondages et les données ethnographiques, dans le but de réduire le plus possible les biais (Ibid.). C'est ce qu'ont fait : a) Gersik (1988) qui combinait des entrevues à des observations, b) Mintzberg et McHugh (1985) qui utilisaient à la fois des entrevues et des données d'archives, ou c) Pettigrew (1988) qui combinait des entrevues à des données d'archives et à des observations, dans leurs différentes études (voir tableau 8).

De même, nous avons utilisé cette stratégie de collecte des données en combinant des données d'entrevues semi-dirigées à des données secondaires. Cette stratégie est par ailleurs bien adaptée lorsqu'on est dans une logique de construction théorique continue (Eisenhardt, 1989). Cependant la collecte des données ne peut se faire sans des instruments. L'utilisation des instruments peut aussi introduire des biais dans notre étude. C'est pourquoi la triangulation des instruments de collecte des données devient nécessaire lorsque l'on se trouve dans une démarche qualitative. Concrètement, pour réduire l'influence des biais liée à la nature même des études de cas et précisément aux données et à leurs instruments de collecte, nous avons utilisé deux stratégies que suggèrent plusieurs chercheurs dont Gauthier et al, (2006, p. 177-178), Thiétart et al. (2007, pp. 271-280), et Baribeau (2005, pp. 98-114).

### 3.2. La triangulation des données

La première stratégie est celle de la triangulation des données qui a consisté à multiplier les sources de données en faisant appel à des données secondaires puis primaires. L'objectif est de renforcer la crédibilité des informations provenant de chaque source. En effet, les données secondaires pour chacun des cas à l'étude ont été recueillies au moyen d'une veille informationnelle, et organisées sous forme de rapports préliminaires (voir en annexe B). Ce type de sources de données peut poser des problèmes de crédibilité de leur contenu, c'est-à-dire de crédibilité des informations. Ces dernières utilisées à certaines fins, peuvent être à la fois contaminées par les acteurs qui les ont produites pour diverses raisons (marketing par exemple), et pourraient être contaminantes pour le chercheur (Thiétart et al, 2007, p. 251). Selon Gauthier et al. (2006, p.432), « les données secondaires sont des éléments informatifs rassemblés pour des fins autres que celles pour lesquelles elles avaient été recueillies initialement ». En clair, les données contenues dans les archives de presse écrite et les rapports officiels sont des informations destinées au public de façon générale; nous les avons utilisées plutôt à d'autres fins, qui sont celles de notre recherche en particulier. C'est pourquoi un travail d'analyse de contenus de ces sources documentaires a été effectué en vue d'en extraire les données pertinentes et significatives pour notre étude.

Nous avons eu recours « à la double source, c'est-à-dire recouper une information fournie par une source auprès d'une seconde source, ou évoquer auprès des acteurs la possibilité de contamination en demandant leur soutien pour interpréter les sources secondaires disponibles » (Thiétart et al, pp. 251-252). Concrètement, il s'agissait d'utiliser des données primaires au moyen d'entrevues semi-dirigées. L'entrevue semi-dirigée elle-même s'apparente bien à une recherche exploratoire, de surcroît sur des objets non observables directement (Pettersen, 2003). Elle a la capacité de permettre le recueil de données à la fois riches et complexes, et le contrôle plus direct sur la qualité des réponses des répondants (Eisenhardt & Graebner, 2007; Pettersen, 2002). Conscients de ses limites, nous avons misé sur ses avantages pour apporter des réponses solides à notre problématique de recherche. L'entrevue semi-dirigée a été réalisée avec comme support un questionnaire



non-directif et un protocole d'entrevue. Nous avons pu vérifier les informations issues des sources secondaires par celles provenant des sources primaires grâce aux entrevues et vice-versa.

Cette triangulation des données a permis de combler les lacunes ou biais de chacune des sources d'informations. Comme l'explique Hamel (1997), « la triangulation des données place l'objet d'étude sous le feu d'éclairages différents dans l'espoir de lui donner tout son relief ».

### **3.3. La triangulation des instruments**

La seconde stratégie est celle de la triangulation des instruments de collecte des données. Elle consistait à utiliser des sources documentaires d'où sortaient par la suite des analyses documentaires, à faire des entrevues semi-dirigées et à tenir un journal de bord. L'objectif de cette triangulation est d'améliorer la fiabilité et la validité des instruments dans une démarche qualitative (Thiétart et al, 2007, pp. 276-278). La fiabilité des sources documentaires ne dépend pas de nous puisque nous n'exerçons aucun contrôle sur la façon dont les documents ont été établis. Cette fiabilité dépendait plutôt de l'analyse que nous en avons faite par la suite (Thiétart et al, 2007, p. 276). Dans les sections ultérieures, nous présentons notre méthode d'analyse de contenus issus des sources documentaires.

Les entrevues semi-dirigées ont été faites à partir d'un protocole d'entrevue et d'un questionnaire ouvert (voir en annexe A). À cet effet, la fiabilité des entrevues était renforcée par le fait que le questionnaire avait été testé dans les travaux de Labelle (2008) portant sur un sujet similaire. Concernant la validité des entrevues semi-dirigées, nous étions plutôt intéressés par la richesse des informations obtenues que par la précision de la mesure (Thiétart et al, p. 278).

Le journal de bord contenait des notes générales, les réflexions personnelles, les ébauches d'explications, les descriptions globales (Gauthier et al, 2006, p. 178). Il représentait dans notre stratégie de collecte de données, des notes de terrain dans le but de

« conserver la mémoire vive de la recherche » (Baribeau, 2005, p. 102). Bien qu'étant essentiel pour assurer la validité interne et externe des données recueillies (Ibid., p. 106), le journal de bord était accessoire dans notre recherche, puisque les principaux instruments de collecte des données restaient les sources documentaires et les entrevues semi-dirigées.

### **3.4. La collecte des données primaires**

#### **3.4.1. Le questionnaire d'entrevue semi-dirigée**

Le questionnaire a permis de nous guider dans les entrevues semi-dirigées en gardant en tête les thèmes de référence (présentés dans le protocole d'entrevue), eux-mêmes étroitement liés au modèle théorique. C'est un questionnaire non-directif qui a été utilisé, c'est-à-dire un ensemble de questions qui permet à l'interviewé de s'exprimer ouvertement et, qui accorde de la valeur à chaque partie de son discours renvoyant à des éléments analytiques du phénomène étudié (Thiétart et al, 2007, p. 241). Ce guide comprenait des questions, principales (qui servent de guide dans l'entretien), d'investigation (pour clarifier une réponse incomplète), et d'implication pour la recherche de précisions (Ibid.). Ce sont en général des questions ouvertes aménagées « au fur et à mesure de l'entrevue » qui exigent « une réponse élaborée » si l'on veut amener l'interviewé à préciser sa pensée et à exprimer ses idées (Thiétart et al, 2007; Pettersen, 2006). De cette façon, il est en mesure de clarifier, ses opinions, ses sentiments, ses croyances à propos du phénomène étudié (Gauthier et al, 2006, p. 309). Les questions fermées ont été donc moins utilisées surtout en début d'entrevue pour ne pas qu'elle se rapproche de l'interrogatoire (Ibid.), car nous devons établir une conversation avec la personne interviewée en lui fournissant « un stimulus général pour démarrer l'échange » (Gauthier et al, 2006, p. 309).

Par ailleurs, toute notre attention sur le déroulement de l'entrevue risquait d'être influencée par la prise concomitante de notes (en ce qui concerne le journal de bord). C'est pourquoi l'entrevue a été enregistrée à l'aide d'un magnétophone numérique. Par la suite, toutes ces « données discursives » (entrevues enregistrées, rapports de cas, prise de notes)

ont permis de faire des analyses de contenus plus fines puisqu'elles étaient plus exhaustives et plus fiables (Thiétart et al, 2007, p. 242).

### **3.4.2. Le protocole d'entrevue**

Comme nous le mentionnons précédemment, l'entrevue semi-dirigée a été réalisée au moyen d'un questionnaire non-directif. Ce questionnaire comprend cinq thèmes qui correspondent aux variables de notre modèle théorique. Ils sont rassemblés dans le protocole d'entrevue qui fait partie de notre guide générique d'entrevue semi-dirigée. Ce protocole est « un aide-mémoire que le chercheur utilise afin de s'assurer que les thèmes prévus sont abordés » (Gauthier et al, 2006, p. 308) et sur lequel les questions vont se greffer. Des exemples de questions sont présentés en annexe A dans le guide d'entrevue.

- **Thème 1 : les principales préoccupations ou l'engagement dans le DD**

Nous voulons connaître dans cette partie la compréhension qu'ont les dirigeants de PME de la notion de DD et les raisons qui les poussent à s'engager dans le DD à savoir les convictions personnelles, les motivations des employés, et l'influence des acteurs externes.

- **Thème 2 : l'implication des parties prenantes**

Les principales préoccupations environnementales et sociales du dirigeant de PME ou son engagement dans le DD le conduisent à impliquer les parties prenantes en vue d'aboutir à des réponses. Cette démarche de DD est aussi une opportunité pour le dirigeant de bénéficier des informations, des idées et des connaissances des parties prenantes pour répondre efficacement aux différentes préoccupations. Ce thème vise à identifier le type de parties prenantes et les avantages apportés par leur collaboration avec la PME.

- **Thème 3 : les pratiques de gestion liée au DD**

Au-delà de leurs convictions personnelles dans le DD et de leurs discours, les dirigeants de PME manifestent concrètement leur engagement dans le développement durable dans leurs stratégies, leurs activités et leurs actions. À travers ce thème, nous voulons connaître les pratiques de gestion que les PME mettent en place pour

opérationnaliser le DD dans leur gestion et, comment et avec qui elles parviennent à le faire.

- **Thème 4 : les pratiques et sources de créativité et d'innovation**

Le développement des capacités de créativité et d'innovation nécessite l'usage de sources et de pratiques qui les favorisent. Nous voulons identifier ces sources et pratiques de créativité et d'innovation, tout en essayant de comprendre comment et avec qui elles se mettent en place.

- **Thème 5 : Les innovations durables**

Nous avons précédemment expliqué que les PME vont s'engager dans le DD pour réduire l'impact de leurs activités sur l'environnement et l'homme, mais tout en assurant leur rentabilité. Selon la théorie, les PME qui réussissent à faire ce compromis produisent des innovations, mieux encore des innovations durables, c'est-à-dire des innovations qui marient au moins deux dimensions du DD. Dans ce thème, nous voulons identifier les innovations durables produites par les PME.

#### **4. La méthode d'analyse des données**

##### **4.1. Outils d'analyse des données**

Pour s'assurer d'une analyse systématique, toutes les données recueillies au moyen des entrevues et des sources secondaires ont été transférées dans un support unique qui facilitait leur manipulation. Gauthier et al. (2006, pp. 179-180) avance qu'avec l'ordinateur on peut « constituer une véritable base de données que l'on peut manipuler avec beaucoup de facilité ». À l'aide du logiciel QSR NVivo, nous avons pu faire une analyse de données thématique des entrevues réalisées. Ce logiciel permet de construire une base de données qualitatives qui renferme les résultats de toutes les sources primaires et secondaires.

## 4.2. Méthodes d'analyse des données

### 4.2.1. *Analyse des données secondaires*

Une première analyse qualitative des données secondaires a été faite. Elle s'apparentait à une forme d'analyse de contenu, et consistait à mettre en œuvre des processus intellectuels communs (Muchielli, 2006). Il s'agissait de :

[...] rassembler ou de recueillir un corpus d'informations concernant l'objet d'étude, de le trier selon qu'il y appartient ou non, de fouiller son contenu selon ses ressemblances « thématiques », de rassembler ces éléments dans des classes conceptuelles, d'étudier les relations existant entre ces éléments et de donner une description compréhensive de l'objet d'étude. (Wanlin, 2007, p. 252).

Concrètement, le choix des documents s'est porté sur des articles de presse et des rapports officiels (d'organismes et des entreprises étudiées) essentiellement recueillis via Internet. Après le recueil des documents jugés pertinents pour les travaux, une lecture flottante ou libre a permis de nous familiariser avec les messages et de vérifier s'ils sont liés au problème de recherche. Cette lecture libre mais sélective était uniquement limitée aux messages visés par notre analyse (De Bonville, 2000, p. 24). Les messages ont permis d'apporter des informations sur les thèmes du modèle théorique. Pour chacun des cas étudiés, ces données issues de plusieurs références documentaires, ont été organisées sous-forme de rapport de cas préliminaire (en vue d'« une description compréhensive de l'objet d'étude »). Il s'agissait de faire une interprétation des résultats ou une inférence qui consistait à « prendre appui sur les éléments mis au jour [...] pour fonder une lecture à la fois originale et objective [...] » (Robert et Bouillaguet, 1997, p. 31).

Enfin, De Bonville (2000, p. 63) recommande dans le cadre d'une analyse de contenus, d'identifier les variables « les plus pertinentes et les plus précises » en lien avec la problématique de recherche. Puisque les informations issues des sources secondaires ne sont pas à priori destinées à notre étude et, peuvent comporter un certain nombre d'informations hétéroclites, cette identification a contribué à neutraliser les indicateurs des variables que nous ne voulions pas observer (Ibid., p. 65). Cette démarche a permis aussi de faciliter la recherche et la sélection des documents.

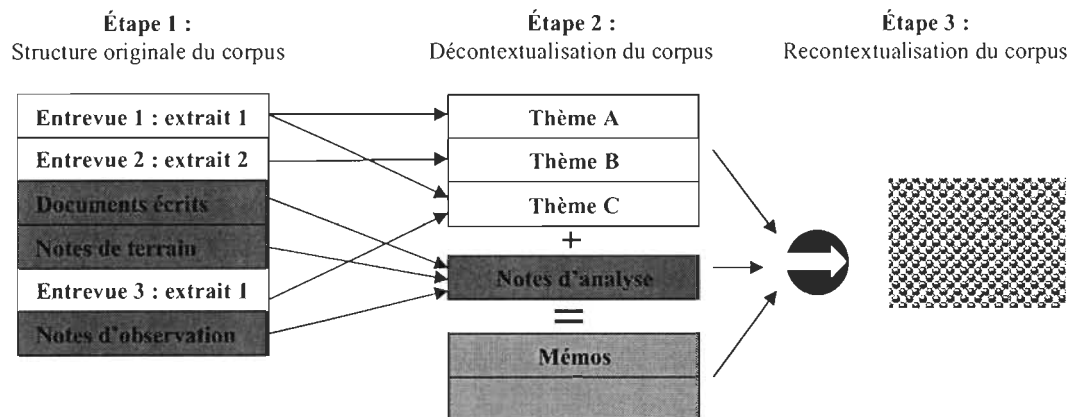
#### 4.2.2. *Analyse informatisée des données d'entrevues*

Pour l'analyse des données primaires, c'est-à-dire recueillies au moyen des entrevues enregistrées sur un magnétophone numérique, le logiciel QSR NVivo nous a servi d'outil d'analyse. Avec ce logiciel dédié « à l'analyse qualitative de données qualitatives », il est possible de faire plusieurs types d'analyses comme une analyse thématique, une analyse par théorisation ancrée, une analyse de contenu, etc. (Deschenaux et al, 2005).

Cependant, dans notre analyse informatisée, nous avons privilégié l'analyse thématique (Paillé et Muchielli, 2003) qui est « qualifiée de polyvalente ». L'analyse thématique peut s'appliquer à une logique inductive et à une logique déductive (Deschenaux et al, 2005). En clair, lorsqu'elle se fait par induction, on part « du corpus pour générer des thèmes ». Alors que par déduction, les thèmes sont déjà identifiés préalablement à l'analyse (Ibid., p. 6). C'est l'analyse thématique informatisée par déduction qui correspond à notre étude, puisque nos thèmes ont été déjà identifiés. Elle a permis de faire ressortir le sens des propos tenus par les répondants pour vérifier si possible la théorie à laquelle les cinq thèmes préalablement définis sont reliés.

Le logiciel QSR NVivo fonctionne en trois étapes (voir figure 4 ci-dessous) selon un principe de décontextualisation-recontextualisation (Deschenaux et al, 2005, pp. 7-8). En effet, à la première étape, la structure originale (le début, le milieu et la fin) des entrevues, constitue un corpus global qui est sorti de son contexte et découpé en unités de sens : c'est la décontextualisation ou la déstructuration. À la seconde étape, ces unités de sens sont rattachées par l'analyste à des thèmes déjà identifiés (dans notre cas) et placés dans un même bloc : c'est le codage ou la thématisation. La recontextualisation ou restructuration est la dernière étape qui permet de construire une nouvelle structure qui intègre les extraits d'entrevues (par thèmes) complétés par des notes d'analyse (documents écrits, notes de terrain, notes d'observations, etc.) et des modèles NVivo. C'est ce tout qui apparaîtra dans les résultats de notre étude. De plus, le caractère itératif de ce processus permet de reprendre la démarche à travers un « coding-on », c'est-à-dire recoder des extraits déjà codés pour affiner et approfondir l'analyse (Bourdon, 2002).

**Figure 4**  
**Représentation graphique du principe de**  
**déstructuration-restructuration d'un corpus**



Adapté de Deschenaux et *al*, 2005, p. 9.

#### 4.2.3. Le codage des données

Pour rappel, c'est l'analyse thématique par déduction qui correspond à l'étude, puisque les thèmes ont été identifiés par le cadre et le modèle théoriques dont nous nous servons dans une logique de vérification. Nous avons alors procédé à un codage par déduction des données. Cependant, il était possible que l'analyse thématique nous conduise à générer de nouveaux thèmes qui émergent des données qualitatives. Dans ce cas, nous avons procédé à un codage par induction des données.

- **Le codage par déduction**

L'analyse thématique par déduction visait à repérer dans les propos des répondants, les rapports de cas et autres documents complémentaires écrits, des passages et textes significatifs qui s'inscrivent dans le sens des thèmes définis par le cadre théorique. Ces données empiriques sont alors codées au thème auquel elles se rapprochent le plus dans la théorie.

Par ailleurs, les concepts proposés par le modèle théorique pour expliquer le lien entre le développement durable et l'innovation, ont été identifiés dans la littérature. On peut reconnaître les concepts liés à la gestion du DD, ceux liés à la créativité et à la gestion de l'innovation et, ceux liés à la gestion de l'innovation et du DD. Ces concepts ont été exprimés sous forme de thèmes ou de variables, ce qui a permis de les modifier pour mieux saisir leur sens (Thiétart et al, 2007, p. 510). Par exemple la variable « implication des parties prenantes » a été exprimée sous la forme « parties prenantes » ou la variable « créativité et innovation » sous la forme « pratiques et sources de créativité et d'innovation ».

Lorsqu'une information venait à manquer ou nécessitait plus de détails, soit les notes d'entrevue étaient exploitées, soit le courrier électronique était utilisé pour entrer en contact avec le répondant et obtenir l'information complémentaire si possible. Cette dernière démarche a été faite dans le cas d'une seule PME.

- **Le codage par induction**

Face à la possibilité de voir émerger dans les propos des répondants des unités de sens non prévues par le modèle théorique, nous avons codé dans de nouveaux thèmes les propos significatifs des répondants. Ce codage vise à apporter des éléments nouveaux ou insoupçonnés à la théorie. C'est ce que nous avons fait, en identifiant des thèmes qui ont été générés en partant des propos des répondants, pendant l'analyse des données.

Au total, nous avons ajouté deux nouveaux thèmes que sont : les retombées (ou les impacts) de l'engagement dans le DD et les pratiques de gestion de la durabilité. Nous présentons dans le tableau 8 ci-dessous les thèmes et sous-thèmes qui ont servi pour le codage des données.



**Tableau 8**  
**Thèmes et sous-thèmes utilisés pour l'analyse déductive des données**

Thèmes	Sous-thèmes	Exemples
Principales Préoccupations	Conviction des dirigeants	Valeurs personnelles, vision
	Motivations des employés	Pression syndicale, encouragement des employés
	Influences du milieu	Pression des gens du milieu, influence des clients
Parties prenantes (PP)	PP économiques	Fournisseurs, clients
	PP environnementales	Organisme de certification, écologistes
	PP sociales	Population, organisations communautaires
Pratiques liées au DD	Pratiques environnementales	Programme environnemental, pratiques environnementales internes
	Pratiques sociales	Subventions, dons à des organismes, formation, santé et autres
Pratiques et sources de créativité et d'innovation	Pratiques et sources de créativité	Comité d'amélioration continu, veille, ententes, partenariats, formation
	Parties prenantes	Réseaux, clients, fournisseurs, scientifiques
Innovations durables	Description de l'innovation	
Retombées de l'engagement dans le DD	Les impacts de l'engagement dans le DD sur la gestion de l'entreprise	
Pratiques de gestion de la durabilité	Les facteurs endogènes qui auraient favorisé l'adoption ou rendu possible l'innovation	

- **Codes attribués aux cas de PME**

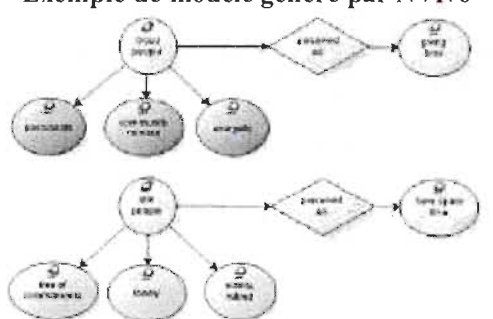
Afin de préserver l'anonymat des cas de PME étudiés, leurs noms et celui des dirigeants ne sont pas évoqués conformément au formulaire de consentement. Nous avons donc attribué à chaque cas de PME, un code ou un symbole composé de deux lettres et représentant les initiales de leurs principales innovations. Nous avons ainsi les PME : DE, MH, AC, PB et TE. À part la non divulgation de l'identité des PME, toutes les autres informations reflètent bien la réalité des cas étudiés. Les noms de certaines organisations sont révélés pour leur caractère public. Ce sont le Global Report Initiative (GRI), Cataléthique, Éthiquette, Carbon Zero Project, ISO, LEED.

#### **4.3. Outil de modélisation**

Le logiciel QSR NVivo permet à travers un « modèle » de schématiser les relations entre les principaux thèmes de notre cadre théorique : c'est un outil de modélisation. Après l'analyse et le codage des données, il est possible de « formaliser ou de schématiser la compréhension du phénomène » à l'étude (Deschenaux, 2007, p. 23). Le logiciel génère

alors automatiquement un modèle qui respecte les relations que le chercheur a établi entre les différents thèmes compte tenu de ses analyses. Les relations entre les thèmes peuvent être traduites par des flèches bidirectionnelles, unidirectionnelles ou des traits (Ibid.). Dans notre cas, les relations entre les différentes variables ont été interprétées comme étant des liens d'influence ou de causalité positive, du type : induit, entraîne, conduit à, permet de, favorise... (Thiétart et al, 2007, p. 510). Par exemple on pourrait dire que : « l'engagement des PME dans le DD (thème 1) *permet de* prendre en compte les préoccupations des parties prenantes (thème 2) » Cette interprétation est déjà suggérée par notre modèle théorique de base que nous voulons vérifier sur le terrain. Ce sont donc des flèches unidirectionnelles et bidirectionnelles qui ont été utilisées dans nos modèles générés par NVivo. La figure ci-dessous présente un exemple de modèle généré par le logiciel QSR Nvivo.

**Figure 5**  
**Exemple de modèle généré par NVivo**



*Extrait de : Nvivo 8, Guide de démarrage rapide, 2008, p. 41*

Ce modèle sera repris dans les chapitres sur les résultats et la discussion pour schématiser notre compréhension du lien entre le développement et l'innovation dans les PME québécoises. C'est un outil qui nous permettra de dévoiler au fur et à mesure les liens existant entre les différents thèmes.

#### **4.4. Les formes de rapport**

Une recherche doit démontrer sa pertinence du point de vue social (par exemple auprès des praticiens, des bailleurs de fonds, etc.) et scientifique. Ainsi, puisque les études de cas (plus que les autres types de recherche) visent différents types d'audience, notre

tâche essentielle dans la présentation des cas a été de bien identifier les audiences cibles qui ont des besoins différents (Yin, 2003, p. 143). La forme de présentation des cas devient donc importante. Quel que soit le type d'étude de cas (unique ou cas multiples), il peut avoir un objectif explicatif, descriptif et/ou exploratoire. C'est par contre, la structure de présentation qui va changer (Ibid., p. 153, fig.6.1). Compte tenu de notre problématique de recherche, Yin (2003, p. 154) suggère que la présentation des cas soit explicative et exploratoire dans une approche de construction théorique continue (*theory-building structures*). Dans ce sens « [...] les arguments associés à la théorie sont présentés un par un, ou pièce par pièce, en s'appuyant sur le cas. Ainsi, la théorie est graduellement dévoilée au fil des sections et démontrée en s'appuyant sur les résultats du cas. » (Gauthier et al, 2006, p. 181). C'est cette forme de présentation des cas (voir annexes B et C) que nous avons utilisée. Nous ne nous sommes pas limités à une présentation seule des informations de terrain (données secondaires et entrevues). Nous en avons fait une explication ou une interprétation qui s'exprimait dans un discours scientifique. En clair, nous avons cherché à formuler des clés d'explication, qui se sont appliquées à chacun de nos cinq cas (Gauthier et al, 2006, p. 182).

#### **4.4.1. Le rapport de cas préliminaire**

Une revue de presse nous a finalement permis de rédiger pour chaque PME, un rapport de cas préliminaire devant nous servir de sources d'informations dans le cadre d'une entrevue. Ce rapport de cas préliminaire s'est avéré être un outil important qui nous a permis de créer un lien et un climat de confiance avec le répondant. Il nous permettait de montrer au répondant que nous connaissions théoriquement son entreprise, ce qui l'enchantait et contribuait à « briser la glace » souvent présente comme barrière entre l'interviewer et l'interviewé. Cet outil nous a aussi permis de vérifier et approfondir les informations secondaires auprès du répondant, d'économiser du temps pour cibler les questions sur des sujets qui portent sur le cadre théorique. La rédaction du rapport de cas préliminaire (contenant en moyenne trois pages) de chaque PME devait faire ressortir les points suivants :

- a) une introduction qui présente la PME et ses principales réalisations en matière de DD et d'innovation;

- b) les pratiques environnementales et sociales: convictions personnelles, motivations des employés, influence du milieu, collaboration avec les parties prenantes;
- c) les pratiques ayant stimulées sa créativité et les innovations;
- d) les impacts ou les retombées sur l'entreprise;
- e) les références bibliographiques : les auteurs des articles de presse et les sites web consultés. Pour éviter d'alourdir le mémoire et de divulguer le nom des PME étudiées nous avons volontairement retiré ces références bibliographiques

#### ***4.4.2. La transcription et le rapport de cas final***

Après la transcription de chaque entrevue (verbatim), un rapport de cas final était rédigé. Ce rapport avait pour but de faire la synthèse entre les informations secondaires, les informations primaires obtenues des entrevues, et d'autres informations contenues dans les documents remis par l'entreprise. Il se voulait plus élaboré que le rapport de cas préliminaire. Des cinq PME, trois nous ont remis des documents qui nous apportaient très souvent des informations complémentaires. Nous présentons en annexe C deux modèles de rapports de cas finaux. Au total, au moyen d'une veille informationnelle, de rapports de cas et de documents complémentaires, notre méthodologie de recherche nous a permis d'obtenir des données secondaires. Elles ont été triangulées par des données primaires issues des entrevues semi-dirigées. Le codage et l'analyse de l'ensemble de ces données qualitatives devraient permettre de comprendre le phénomène qui est l'objet de notre étude.

Dans ce chapitre, nous avons exposé notre méthodologie de recherche. Grâce à elle, nous avons pu identifier et sélectionner des PME qui sont engagées dans le développement durable et qui produisent des innovations (durables). Les entrevues semi-dirigées, les rapports de cas et des documents complémentaires ont permis d'approfondir notre connaissance de ces PME, et de recueillir des données qualitatives. L'analyse de ces données a été renforcée par un traitement informatisé avec le logiciel QSR Nvivo. Ce dernier nous a permis de regrouper, d'organiser et de référencer dans des thèmes et sous-thèmes chaque propos significatif des répondants des 5 cas de PME. L'analyse des données nous a permis d'obtenir des résultats que nous allons analyser et interpréter dans le but de vérifier la théorie exposée dans le chapitre 2 et, de répondre aux questions de recherche posées dans le chapitre 1 de notre mémoire.

## CHAPITRE 4

### RÉSULTATS

---

Ce chapitre sera présenté en cinq parties. Dans la première partie, nous faisons une brève présentation des PME étudiées et de leur profil. Par la suite, dans la partie 2, nous abordons l'analyse des thèmes qui portent sur la gestion du développement durable dans les PME, à savoir a) les principales préoccupations ou l'engagement des PME dans le DD, b) l'implication des parties prenantes et, c) les pratiques liées au DD. Dans la partie 3, nous présentons l'analyse des thèmes liés à la créativité et à la gestion de l'innovation dans PME à savoir a) les sources de créativité et d'innovation et b) les pratiques de créativité. La partie 4 porte sur les thèmes liés à la gestion du DD et de l'innovation dans les PME. Ce sont a) les innovations durables et, b) les retombées de l'engagement des PME dans le DD. Ce dernier thème a été ajouté grâce à une analyse inductive puisqu'il ne figure pas parmi les thèmes de notre modèle théorique de base. Tout comme lui, un dernier thème a émergé de nos analyses. Nous l'avons intitulé « les pratiques de gestion de la durabilité ». Il sera discuté dans le chapitre 5 portant sur la discussion. Finalement dans la partie 5, nous analysons la validité du modèle théorique et la fiabilité de l'analyse informatisée. Il faut préciser que pour chaque partie (en débutant par le point 2.), nous faisons un rappel théorique et nous apportons les réponses à la question de recherche correspondante, après une analyse des données empiriques.

#### 1. Présentation des PME étudiées

L'objectif de cette partie est de faire un bref aperçu des activités des PME (domaines et secteurs d'activités) étudiées et les innovations qui sont à l'origine de leur succès. Le lecteur pourra ainsi les identifier plus facilement tout au long de l'analyse des données et des résultats et, se familiariser avec elles. Nous avons mis en annexes B et C les informations détaillées sur les cinq cas de PME, notamment en ce qui concerne les rapports de cas préliminaires et finaux.

##### 1.1. PME DE

Identifiée par la revue PME comme l'un des 5 fleurons du développement durable au Québec, l'entreprise montréalaise DE est une PME de service-conseil en design industriel et d'exposition, c'est-à-dire qu'elle conçoit des œuvres artistiques (panneaux d'exposition, décors, mobiliers, interactifs, système de signalisation, design d'écran, etc.) que ses clients font eux-mêmes fabriquer par la suite. Elle existe depuis 8 ans et n'a pas attendu pour être à l'avant-garde dans le domaine du DD. Cette PME de 6 employés a mis en ligne sur Internet depuis 2002, un portail spécialement dédié à la promotion du DD. Son

innovation de processus sur laquelle s'appuient ses stratégies et ses actions est le design « éco-logique ». Le design éco-logique est une approche de « design adapté » qui, tout au long du processus de création jusqu'à la réalisation des œuvres artistiques, vise à soulever des questions, proposer des réponses et obtenir des résultats qui satisfassent les objectifs de rentabilité et les exigences environnementales et sociales. Cela se traduit, par exemple, par la conception et la réalisation d'œuvres utilisant des procédés et des matériaux de finition écologiques, de forme simple et sobre, et dont les coûts de production sont réduits.

## **1.2. PME MH**

L'engagement citoyen de MH a été reconnu par les acteurs du milieu lorsque cette PME a été lauréate en 2007 du prix québécois de l'entreprise citoyenne dans la catégorie « Petite entreprise ». Ce prix récompense les gestes socialement responsables, plutôt que les politiques des entreprises. Les gestes primés doivent être originaux et novateurs et dépasser les obligations légales de l'entreprise. Tout a commencé en 2005, lorsque MH, avait décidé de collaborer avec une coopérative de couture. Le principal geste innovateur de cette PME était d'avoir rapatrié toute sa production au Québec à un moment où les entreprises de son secteur délocalisaient pour l'Asie. Sa volonté de s'approvisionner et de produire localement lui permet de fabriquer des produits aux matières premières écologiques à la fine pointe de la technologie et, de recycler ses résidus de production. Cette démarche est couplée à une forte implication sociale auprès d'associations de femmes défavorisées, d'enfants en difficultés, d'hôpitaux, et d'autres organisations communautaires locales.

## **1.3. PME AC**

L'entreprise AC fait du DD depuis plus de 15 ans. Cette entreprise montréalaise fondée en 1991, évolue dans une industrie où il y a peu de concurrence: la remise à neuf de meubles de bureau. À la création de cette PME, l'objectif des dirigeants qui était seulement de la rentabiliser s'est couplé par la suite avec celui de préserver l'environnement. Elle emploie 43 personnes. La PME doit sa réputation à la qualité de ses produits et à son engagement pour l'environnement. Pour preuve, elle a réussi à faire tomber les préjugés négatifs sur le matériel recyclé chez les clients. Sa principale innovation est la conception et la mise en œuvre d'un système de calcul de l'empreinte écologique des meubles recyclés

vendus à ses clients. Ce système appelé « Compteur CO2 » évalue la quantité en tonnes métriques de gaz à effet de serres (GES) émis depuis l'acquisition du meuble usagé (par exemple le transport, le stockage,) jusqu'à la vente au client (par exemple l'emballage, la livraison) en passant par la remise à neuf (par exemple le traitement avec des composants écologiques comme le relaminage sans utilisation d'urée formaldéhyde ou les fibres recyclées à 100%).

#### **1.4. PME PB**

Cette entreprise familiale a décidé, il y a environ 9 ans, d'amorcer son virage vert à 100%, c'est-à-dire délaissé les produits nettoyants toxiques et s'investir dans la communauté. Grâce aux convictions de ses dirigeants à s'engager résolument dans le DD, cette PME est en passe de gagner son défi environnemental. Cette PME québécoise évolue dans le secteur très concurrentiel de l'entretien ménager au côté de grandes entreprises canadiennes. Dans ce secteur, les entreprises-clientes sont sensibles à la qualité du service et des produits nettoyants. Les parts de marchés étant de plus en plus difficiles à gagner, PB a choisi depuis 2005 de se différencier par l'innovation afin de consolider sa position concurrentielle. Sa principale innovation se résume à l'utilisation de produits biodégradables à base de bactéries spéciales et conçus par deux chercheurs québécois. Aujourd'hui, son engagement dans le DD fait sa renommée à travers les reconnaissances et les prix (Mercuriades 2007) qu'elle a obtenus et son succès commercial. Bien que cette entreprise ait 1200 employés (dont une bonne partie de temporaires), son fonctionnement reste celui d'une PME depuis des générations. C'est une PME familiale qui n'appartient à aucune filiale et, dont le seul actionnaire est son dirigeant. Dans cette PME, toutes les décisions sont prises par son président aidé d'une vice-présidente qui est sa fille. Le président de PB affirmait d'ailleurs que son entreprise représente bien le « M » d'une PME.

#### **1.5. PME TE**

Fondée en 1994 et situé en Beauce, TE est un fabricant de tissus à chaises, à écrans (panneaux servant à compartimenter des postes de travail) et de rideaux d'hôpitaux pour le marché de l'ameublement. Cette PME de 200 employés est dans l'industrie très concurrentielle du textile. Elle est le plus gros fabricant au Canada et se place au quatrième

rang en Amérique du Nord. C'est un chef de file nord-américain en conception et en fabrication de tissus innovateurs et écologiques. Elle produit de 3 à 5 millions de mètre carré de tissus par année. La principale innovation de TE réside dans la conception et la fabrication de tissus « éco-intelligents ». Ce sont des tissus conçus pour être utilisés, récupérés et retraités efficacement et sans danger au fil de multiples cycles de vie, ce qui en fait le premier textile techniquement optimisé. Ces tissus de haute performance génèrent depuis plusieurs années une croissance de 20 % par année.

#### **1.6. Profil des PME sélectionnées et des répondants**

Les PME sélectionnées évoluent dans des secteurs d'activité différents allant de la vente de produits (cas MH, AC et TE) à la vente de services (cas DE et PB) sans rapport avec l'écologie, sauf le cas AC qui recycle des meubles usagés pour les revendre. Dans tous les cas de PME, les clients sont des entreprises ou des organisations et non des individus. La position centrale qu'occupe le propriétaire-dirigeant dans la prise de décision et la gestion d'une PME, en faisait un interlocuteur privilégié dans notre étude. C'est le cas des entreprises DE et PB où les actions de DD sont directement conduites par le propriétaire-dirigeant parfois en collaboration avec un vice-président exécutif. Cependant, dans les cas MH, AC et TE, des employés (des cadres) sont spécifiquement dédiés aux activités et actions liées au DD. Ces employés font partie de la direction de l'entreprise et leur proximité avec leurs propriétaires-dirigeants en fait des personnes à même de les représenter. C'est pourquoi certains des répondants n'étaient pas des propriétaires-dirigeants. Nous présentons dans le tableau 9 suivant, le profil des PME et de leurs répondants.



**Tableau 9**  
**Profil des entreprises étudiées**

	Cas DE	Cas MH	Cas AC	Cas PB	Cas TE
Date d'entrevue	2009-04-06	2009-03-26	2009-03-11	2009-02-19	2009-04-10
Durée d'entrevue	1 h 11	1 h 23	1 h 13	1 h	1 h
Date de création	2001	1974	1994	1954	1994
Effectifs	6	4	43	1200	200
Répondants	Président	Directeur des Ventes	Directeur des Ventes	Président	Directeur R&D
Sexe	Masculin	Masculin	Masculin	Masculin	Masculin
Activité	Service-conseil en design	Fabrication de manteaux d'hiver	Récyclage de meubles usagés	Services ménagers	Fabrication de tissus d'intérieur
Localisation	Montréal	Longueuil	Montréal	Montréal	Saint-Georges
Sources d'informations (avant l'entrevue)	- Articles de presse (base de données Eureka.cc) - Site Internet de l'entreprise				
Sources complémentaires (après l'entrevue)	-	-	Document de présentation	1. Magasine trimestriel 2. Journal interne 3. Document de présentation	Bulletin Info Veille en développement de produit
Nombre de Références	7	8	9 (1)*	16 (3)	18 (1)

\* le chiffre entre parenthèses représente le nombre de documents complémentaires obtenus après chaque entrevue.

## 2. La gestion du DD dans les PME

### 2.1. Définition du développement durable

#### 2.1.1. Rappel théorique

Le développement durable suggère aux entreprises d'être à la fois « compétitives et responsables » (Gélinier et al, 2002). En d'autres termes, elles doivent réussir à faire un compromis entre leurs objectifs économiques et les impératifs environnementaux et sociaux : il s'agit donc de l'application de l'approche globale du DD que les entreprises doivent intégrer dans leur mode de gestion (Dubigeon, 2005). C'est cela le sens du DD proposé par le CMED en 1987 (voir chapitre 2 sur la revue de littérature) que doivent connaître et comprendre les dirigeants de PME. Cependant le concept de DD serait mal compris par les dirigeants d'entreprises en raison d'un manque d'informations (Armstrong et al, 2007). De plus, selon Dion et Wolff (2008), la compréhension de ce concept en termes de gestion par les entreprises, est le chaînon manquant pour en faire « un comportement de gestion référant ».

Dans ce qui suit, nous allons présenter la compréhension que les propriétaires-dirigeants de PME ont du concept de DD appliqué à la gestion de leur entreprise. Elle permettra aussi de savoir si les dirigeants de PME sont bien informés des implications de la notion de DD pour leur entreprise.

### 2.1.2. Analyse des données empiriques

La question de la compréhension du DD était abordée en introduction des entrevues. En général, les répondants avaient une définition claire du développement durable. Ces derniers faisaient ressortir dans leur définition les trois dimensions du DD et la nécessité de faire un compromis pour arriver à un équilibre dans l'entreprise. Les dirigeants faisaient de ce compromis leurs principales préoccupations.

**Tableau 10**  
**Définition du DD pour les répondants**

Répondants par PME	Définition	Concepts clés valorisés par les PME
DE	Le DD consiste à optimiser l'usage des ressources de façon à ce que les générations futures puissent en profiter. Il s'agit de mettre dans la balance autant les impacts économiques que sociaux et environnementaux de ce qu'on fait et, dans nos choix d'affaires, de peser toujours ces impacts et puis de réaliser des interventions dans les trois domaines à la fois. Quand on conçoit quelque chose ou une action d'entreprise, elle devrait avoir trois pattes.	Éco-logique : respect de l'homme, de la matière et de la société
MH	C'est un système d'actions qui maximise les impacts bénéfiques au niveau environnemental et au niveau social.	Maximiser la production locale
AC	Dans notre activité, le DD consiste à mettre en place tous les efforts pour maximiser la gestion responsable des matières, réduire le transport et offrir un produit fabriqué localement.	Réduire - réemployer - recycler
PB	Pour nous le DD, c'est d'offrir des services complets de qualité, en respectant le plus possible l'environnement, en offrant à nos employés un milieu de travail sain, et en posant des gestes philanthropiques pour le bien de la société.	Prendre le virage vert à 100%
TE	Le DD se résume à nos 3 initiatives écologique, équitable et économique (3 E) qui se traduisent dans les produits, les processus, les partenariats et le personnel (4 P). C'est une philosophie et une orientation d'entreprise	Éco-intelligence : les 3 E et les 4 P

Le tableau 10 ci-dessus présente la définition du DD proposée par chaque répondant. Nous observons que les dirigeants de PME vont au-delà du concept de DD pour l'appliquer à leurs pratiques des affaires. Leur définition du DD est pratique et leur permet de développer de nouveaux concepts propres à leur compréhension du DD. Cela va dans le

sens de la typologie des définitions du DD proposée dans les travaux de Gendron et Gagnon (2004). En effet, dans chacune des définitions des dirigeants, on note :

- a) au niveau conceptuel, un « arrimage » de l'environnement, du social et de l'économie;
- b) au niveau pratique, une « internalisation » des exigences environnementales et sociales dans les décisions, les stratégies et les produits et services des PME.

(Ibid., p. 13).

En définitive, on peut affirmer que les dirigeants des PME étudiées sont bien informés des enjeux du DD et, comprennent leur implication dans leurs pratiques d'affaires.

## **2.2. Les principales préoccupations ou l'engagement des PME dans le DD**

### **2.2.1. *Rappel théorique***

Selon la littérature, l'engagement des PME dans la DD est déterminé par les convictions personnelles de ses dirigeants, les motivations de ses employés et l'influence des acteurs du milieu (DTI, 2002; Spence, 2005; Spence et al, 2007). Les convictions personnelles proviennent des valeurs personnelles du dirigeant (Spence et al, 2007). Selon Spence et al. (2007), ces convictions doivent surtout se traduire, au-delà des discours (les pratiques implicites de l'engagement), dans les stratégies et dans les actions de l'entreprise (les pratiques formelles de l'engagement); ce qui permet de mieux apprécier leur niveau d'engagement dans le DD. Les dirigeants résolument engagés dans le DD font des questions environnementales et sociales leurs principales préoccupations. Ces préoccupations peuvent naître ou être accentuées par les employés (DTI, 2002) ou les acteurs du milieu. À travers l'analyse de ce thème qui comprend trois sous-thèmes, nous voulons savoir si les dirigeants d'entreprise sont convaincus du bien-fondé du DD pour leur entreprise, comment ils traduisent cette conviction dans leur gestion en termes de stratégies et d'actions et, comment ces dirigeants sont influencés ou influencent les autres parties prenantes. Finalement, nous pourrions connaître aussi les modalités de cet engagement en termes défensif, réactif ou proactif, comme le relevaient d'Humières et al. (2005).

### 2.2.2. *Analyse des données empiriques*

- **Les convictions des dirigeants**

Dans certains cas, il ressort que les convictions personnelles sont les principaux catalyseurs de l'engagement des dirigeants de PME dans le DD. Les convictions des dirigeants de PME naissent de leurs valeurs personnelles et de leur vision de la gestion des affaires.

Mon engagement dans le DD est personnel. Il date de très longtemps et c'est une question de génération. Plus vieux que moi, ils sont un peu moins sensibilisés, plus jeunes ils le sont beaucoup. Tout simplement parce que je me trouve être arrivé dans la vie, sur terre à un moment où au début des années 70, on s'est aperçu qu'on ne pouvait pas qu'exploiter la terre. Et là, on s'est rendu compte que ce serait peut être un problème... J'ai donc toujours été conscient qu'on pollueait... Je me suis dit que je n'allais pas concevoir des produits qui sont nuisibles. Donc c'est une démarche qui est essentiellement personnelle mais qui est une question de génération. (DE)

C'est une conviction personnelle. On veut maximiser l'emploi ici. Dans le domaine du textile depuis les 15 ou 20 dernières années, le nombre d'emplois perdus est incroyable. Ça nous touche donc on veut faire ce qu'on peut pour sauver les derniers emplois qui restent et si possible en créer un peu... Nous sommes une entreprise rentable et on fait des bénéfices. On n'essaie pas de les maximiser au plus haut point. On a toujours une marge de manœuvre pour s'impliquer de différentes façons dont au niveau financier. On le fait parce qu'on a une conscience sociale, on a un système de valeurs personnelles important. (MH)

À travers ces quelques commentaires de répondants, nous voyons que les convictions personnelles des dirigeants de PME sont effectivement un facteur déterminant dans l'engagement dans le DD comme le confirmaient Spence (2005) et Spence et al. (2007). Ces convictions proviennent effectivement des valeurs personnelles de ces dirigeants. Elles se traduisent aussi dans leurs stratégies d'affaires et dans leurs actions; ce qui montre que leur engagement va au-delà de simples discours pour devenir une philosophie d'entreprise. Ce constat montre bien que les PME étudiées ont un engagement plus proactif que réactif ou défensif dans le DD (d'Humières et al, 2005). Nous pouvons aussi remarquer l'aspect stratégique que prend l'engagement dans le DD, dans le discours (précédent) du dirigeant de l'entreprise MH, lorsque ce dernier affirme que « Nous sommes une entreprise rentable et on fait des bénéfices. On n'essaie pas de les maximiser au plus haut point ». C'est aussi le même constat avec l'entreprise TE :

C'était la vision du président que l'entreprise devienne leader dans l'écologie. Cela faisait partie de notre stratégie d'affaire. Quand on fait notre planification stratégique annuelle, on

a 4 grands piliers dans l'entreprise et l'écologie est un de nos piliers. On ne peut donc pas passer à côté. On ne pourrait pas développer un très beau produit que le client aurait demandé, s'il va à l'encontre de l'écologie. On ne peut pas parce que c'est notre pilier stratégique. On n'aurait plus de réputation sur le marché... Pour nous, le DD est un triangle. Ce sont les trois « E » : l'environnement, l'équité, c'est-à-dire la responsabilité sociale, et l'économique. L'un ne va pas sans l'autre... Donc, c'est un triangle pour nous et on a toujours cela dans notre orientation d'entreprise. (TE)

Les convictions personnelles des dirigeants finissent par « contaminer » très souvent leurs employés ou les acteurs de leur milieu. Dans un autre sens, les employés ou les acteurs du milieu comme les clients peuvent encourager les dirigeants à aller dans la voie du DD.

- **Les motivations des employés et l'influence des acteurs du milieu**

Dans certaines PME comme les cas MH, PB et TE, la sensibilité des employés aux impacts environnementaux, les préoccupations du principal fournisseur ou des clients sur les questions liées au DD et le contexte socio-économique local ont encouragé les dirigeants sur la voie du DD. Par exemple, le répondant du cas TE affirme :

En réalité, notre engagement dans le DD provient d'un de nos clients. C'est un de nos clients qui avait à l'intérieur dans sa compagnie une personne qui était très engagée dans l'environnement, une personne qui rêvait et pensait environnement. Elle nous a informés qu'il y avait un polyester qui existe en Europe et qui n'est pas du tout utilisé dans notre marché; c'est un polyester sans métaux lourds. Est-ce que ça vous intéresserait de travailler avec nous pour développer un produit à partir de là. On a accepté après quelques recherches et le DD est devenu maintenant plus une orientation d'entreprise. (TE)

Pour le cas PB, c'est son principal fournisseur qui voulait introduire dans sa gamme de produits des produits biodégradables. Dans le cas MH, c'est la crise socio-économique que vivaient les gens de son milieu et la mauvaise qualité des produits faits par les asiatiques qui ont motivé le dirigeant à revoir ses modes de production pour s'approvisionner et produire localement. Toutes ces PME affirment cependant qu'elles n'ont subi aucune pression des acteurs de leur milieu pour s'orienter dans le DD. Ces acteurs les y ont plutôt encouragées.

L'analyse des données empiriques qui précède vient confirmer les travaux du DTI (2002) et, de Spence (2005) selon lesquels les dirigeants d'entreprises sont influencés ou encouragés par les employés et les acteurs du milieu à s'engager dans le DD :

Je vous dirais que là maintenant les clients l'exigent. À peu près tous les clients sont conscients que ce ne sont pas tous les produits qui sont efficaces. Ils vont mentionner qu'il faut prioriser les produits verts, mais ils ne vont pas l'obliger. Il y a en a qui obligent et habituellement ils vont mettre une emphase importante là-dessus... C'est intéressant pour tout le monde de ne pas avoir ces produits là [les produits toxiques]. Le but est d'arriver à faire le travail avec des produits qui sont moins dangereux pour tout le monde, pour les biens du client, pour la santé de nos employés. (PB)

Cependant, dans les cas DE et AC, ce sont plutôt les dirigeants qui tentent d'influencer ou d'encourager les parties prenantes. Par exemple, le cas DE a mis en place un site Internet pour faire la promotion du DD et inciter la population à adopter des gestes responsables. Le cas AC lui, influence surtout ses clients et ses fournisseurs en leur proposant des solutions qui leur permettent d'économiser tout en minimisant leurs impacts négatifs environnementaux et sociaux. Dans tous les cas, il est intéressant de remarquer que ces PME se sont engagées dans le DD de façon proactive, car leur engagement et leurs pratiques de DD (que nous verrons plus tard) s'intègrent bien dans leur mécanisme de fonctionnement interne et dans leur stratégie (d'Humières et al, 2005, p. 186).

En définitive, les motivations intrinsèques (convictions personnelles) ou extrinsèques (motivations des employés, influence des acteurs du milieu) à s'engager dans le DD font naître ou accentuent chez les dirigeants de PME des préoccupations environnementales et sociales pour lesquelles ils vont chercher à trouver des solutions. Pour ce faire, les PME vont s'impliquer avec les parties prenantes.

## **2.3. L'implication des parties prenantes**

### **2.3.1. Rappel théorique**

Les PME engagées dans le DD tentent de trouver un compromis entre leurs objectifs de rentabilité et les exigences environnementales et sociales (Armstrong et al, 2007; Spence et al, 2007). En l'absence de ressources suffisantes et de savoir-faire pour intégrer le DD dans leur mode de gestion, elles vont se tourner vers les partenaires d'affaires, les réseaux ou les acteurs du milieu (Dontenwill et Reynaud, 2005; Lawrence et al, 2006; Roy et al, 2008; Spence, 2005; Spence et al, 2007) qui sont concernés par les activités de la PME, c'est-à-dire les parties prenantes. Selon le guide du Gouvernement du Canada (2006), pour

impliquer les parties prenantes, les entreprises ne doivent pas se contenter de les informer de ce qu'elles font, mais en plus, les consulter et collaborer étroitement avec elles. Cette démarche d'implication des parties prenantes est favorable à la PME. Grâce à sa proximité avec le milieu, elle se rapproche plus facilement de ses parties prenantes, et avec sa flexibilité organisationnelle, elle intègre facilement et rapidement leurs préoccupations (Alves et al, 2007; CBSR, 2003; la Commission Européenne, 2002; DTI, 2002; Labelle, 2008; Luetkenhorst, 2004; Spence, 2005; et Spence et al, 2007). Dans l'analyse des données empiriques qui suit, nous allons identifier les parties prenantes avec lesquelles les PME collaborent et, ce qu'elles vont chercher dans cette collaboration. Nous voulons aussi examiner les dynamiques organisationnelles (proximité et flexibilité) qui poussent les PME à s'impliquer avec les parties prenantes.

### *2.3.2. Analyse des données empiriques*

- **Les parties prenantes et ce qu'elles apportent à la PME** (voir tableau 11)

Dans chacun des cinq cas de PME, les parties prenantes internes (employés) comme externes (clients, fournisseurs, scientifiques, etc.) ont contribué à résoudre les préoccupations des dirigeants qui ont su les impliquer en prenant en compte leurs intérêts. Par exemple dans le cas AC, l'une des préoccupations des dirigeants était de connaître l'impact environnemental des meubles recyclés vendus aux clients. Cette PME a dû s'impliquer avec une entreprise de son réseau d'entreprises de meubles recyclés qui lui a permis d'avoir accès aux études menées par des universitaires. Ces études portaient sur l'idée d'un système de calcul de l'empreinte écologique qui avait besoin d'être amélioré, adapté et testé. Par la suite, une étroite collaboration avec Éthiquette (organisme de DD) en échange d'un soutien à ses activités de promotion du DD, a permis à cette PME de peaufiner cette idée et de concevoir un système de calcul de la quantité carbone émis. De même les cas DE, MH, PB et TE montrent que la collaboration avec les fournisseurs, les clients, les institutions publiques (telles que des municipalités), des experts en écologie, des scientifiques, et des organismes de DD (tels que le GRI, le Carbon Zero Project, Éthiquette, Cataléthique), pouvait apporter des informations, des idées, des solutions, et des

connaissances pour mettre en place leurs actions de DD. Selon les dirigeants de l'entreprise TE et DE :

On a travaillé avec beaucoup de personnes extérieures. Pour le four on a travaillé avec une compagnie qu'on a engagée pour son expertise. Pour toutes les approbations pour les produits chimiques, on n'a pas la connaissance, il n'y a pas de chimistes dans la compagnie. Donc, on a travaillé avec une tierce partie... Il y a une personne qui a travaillé ici à l'interne pendant deux ans et dont le seul mandat était celui de gestionnaire en environnement de la compagnie. (TE)

Quand on a été au courant du GRI, on s'est dit que ce serait intéressant qu'on en fasse la promotion. On est devenu partenaire du GRI qui publiait des indices pour les PME engagées dans le DD. On a pris ce guide pour en faire l'exercice. Dans ce guide, on apprend qu'il faudrait que les entreprises puissent faire leur rapport annuel non seulement avec les valeurs économiques, mais avec les deux autres valeurs aussi... On l'a fait et cela nous a permis de nous fixer des objectifs liés au DD. Nous devons être la plus petite compagnie au monde à publier un rapport de DD. (DE)

**Tableau 11**  
**Les parties prenantes impliquées avec la PME**

Cas de PME	Parties prenantes (PP)	Apports des PP (ou de la PME)
DE	GRI : Global Report Initiative	Apprentissage à la réalisation de rapport de DD
	Étiquette	Soutien financier à Étiquette pour ses activités de DD en échange de la promotion des services de DE sur leur site web
	Cataléthique	Rencontres d'échanges d'expérience et de bonnes pratiques liées au DD
	Carbon Zero Project	Mise en place du processus de zéro émission de carbone
MH	Clients	Récupération des résidus de production de MH
	Coopératives de couturières	Fabrication de manteaux et soutien financier pour le préfinancement des charges fixes
	Centre de recherche universitaire	Tester la qualité, l'imperméabilité et la résistance des produits
	Associations de soutien à des femmes défavorisées, à des enfants, à des hôpitaux	Soutien financier
AC	Étiquette	Conception et la mise en œuvre du calculateur de CO2
	Cataléthique	Rencontres d'échanges d'expérience et de bonnes pratiques liées au DD
	Fournisseur	Récupération des boîtes de carton d'emballage
PB	Fournisseur de produits nettoyants	Effectuer les essais-erreurs de produits dans les laboratoires des fournisseurs
	Fondations et universités	Soutien financier
	Clients	Contribution aux actions sociales de ses clients
	Employés	Implication dans un comité environnemental et d'amélioration continue
TE	Organismes environnementaux	Certification des processus d'approvisionnement, de production et de distribution
	Clients	Conception et distribution de la première génération de tissus écologiques
	Fournisseurs	Conception de matériaux sans danger
	Organismes de promotion des jeunes, de lutte contre les maladies du cœur	Soutien financier
	Fabricants de fils et colorants	Fourniture de matières premières fabriquées selon des exigences environnementales et sociales proposées par les organismes environnementaux
	Employés	Implication dans un comité environnemental et d'amélioration continue



En impliquant les parties prenantes, ces PME vont rechercher les ressources et le savoir-faire dont elles ont besoin, pour réaliser leurs objectifs de DD (Dontenwill et Reynaud, 2005; Lawrence et al, 2006; Roy et al, 2008; Spence, 2005; Spence et al, 2007). Cela a été possible parce qu'elles informent, consultent et collaborent avec les parties prenantes.

- **Le continuum information – consultation –collaboration**

Selon le guide du Gouvernement du Canada (2006), les PME résolument engagées dans le DD doivent impliquer les parties prenantes en les informant, en les consultant et en collaborant. C'est l'exemple des entreprises :

- a) DE qui, à travers un site web dédié au DD (« un geste pour la terre ») fait la promotion du DD et, une page web sur son site Internet où elle communique avec le public sur l'évolution de l'entreprise; de plus elle s'est impliquée avec des organisations comme Carbon Zero Project, le GRI, Éthiquette et Cataléthique;
- b) MH qui a mis en place un forum de discussion en ligne (un Blog) à travers lequel, elle informe et consulte les consommateurs :

Nous gérons sur notre site web un blog qui vise à donner un droit de parole à nos consommateurs, nos partenaires, à garder un lien avec eux. C'est important car c'est grâce à nos consommateurs que nous existons et c'est pour avoir des rétroactions, des remarques, des commentaires sur nos produits. On ressent le besoin d'utiliser l'Internet parce que c'est facile et c'est rapide. (MH)

- c) AC qui collabore étroitement sur des projets avec ses fournisseurs, Éthiquette et Cataléthique et, qui fait partie d'un réseau d'entreprises de meubles recyclés où régulièrement, ses membres s'informent, se consultent et collaborent pour partager les « bonnes pratiques vertes »;
- d) TE qui implique ses parties prenantes à travers la mise en place, d'un accord tripartite avec ses fournisseurs de matières premières et des experts en environnement, et d'un « centre d'éco-apprentissage » en ligne ouvert au public,
- e) PB qui collabore étroitement avec ses clients dans des actions sociales, implique ses employés et ses fournisseurs dans ses différents projets de DD.

Finalement, toutes ces PME se sont inscrites dans le continuum information-consultation-collaboration pour rester à l'écoute des préoccupations des parties et pour faciliter la réalisation des projets liés au DD. Cela va dans le sens des études du Gouvernement du Canada (2006) sur ce sujet.

- **La proximité et la flexibilité**

La proximité des PME étudiées avec le milieu leur permet d'avoir accès à des parties prenantes, d'entretenir des relations étroites de collaboration, de partage et d'échange et, de rester à l'écoute de leurs préoccupations. C'est cette capacité à se rapprocher des acteurs de leur milieu (employés, clients, fournisseurs, communautés locales, etc.) qui a permis à des entreprises comme MH et AC de réaliser leurs objectifs de DD. Par ailleurs, on peut noter l'existence d'une flexibilité dans certaines PME. Cette flexibilité leur permet de rester ouvertes aux idées venant de l'extérieur (cas MH) ou des employés (cas AC) et, aux besoins des clients (cas TE) pour les intégrer facilement et rapidement.

J'ai un de mes amis qui terminait son bac en marketing à l'UQAM et il faisait un travail de fin de session. Il cherchait une entreprise québécoise et s'est tourné vers nous. Par la suite, ils nous ont fait quelques recommandations comme faire différents partenariats avec des entreprises qui travaillent dans le domaine social dont la Fondation Rivières. Nous étions ouverts au projet qu'on trouvait intéressant. Donc, c'est de là que le partenariat est né entre nous et la Fondation Rivières. (MH)

En fait, c'est le président qui avait travaillé l'idée des boîtes de carton avec un employé d'ici qui est à l'origine de l'idée de ne pas déchirer les boîtes, de les réutiliser pour que notre emballage soit plus adéquat. Puis par la suite, le président a dit pourquoi pas, si cela peut empêcher qu'on brise ou endommage les boîtes, peut-être que le fournisseur serait prêt à les prendre. (AC)

La flexibilité pour nous est plus au niveau manufacturier. Encore là, l'agilité est un de nos piliers stratégiques. C'est beaucoup l'agilité manufacturière pour répondre aux besoins de nos clients. La flexibilité pour moi rentre dans l'agilité. Si le client a besoin d'un plus petit lot de production, s'il a besoin d'un délai de livraison spécial pour lui, on va trouver une façon de le faire. On essaie de s'adapter aux besoins du client tout en respectant une certaine limite. On n'est pas rigide, on travaille avec le client pour trouver des façons de travailler ensemble. (TE)

Finalement, nous comprenons que la proximité avec le milieu et la flexibilité organisationnelle sont des atouts dans les cas étudiés. Ces atouts permettent à ces PME d'avoir accès à des parties prenantes porteuses de ressources complémentaires et pouvant

favoriser leur orientation vers une démarche de DD. Cela vient confirmer les observations d'Alves et al. (2007), du CBR (2003), de la Commission Européenne (2002), du DTI (2002), de Labelle (2008), Luetkenhorst (2004), Spence (2005) et, Spence et al (2007), selon lesquelles la proximité et la flexibilité de la PME lui permet de rester à l'écoute des parties prenantes et d'intégrer leurs préoccupations dans son mode de gestion.

Dans notre étude, les parties prenantes ont surtout contribué à apporter aux PME des ressources en termes d'informations, d'idées, de savoir-faire et d'expertise, et non en termes de ressources financières. Outre cet apport, l'implication des parties prenantes a en plus favorisé la mise en place de pratiques pour faciliter l'intégration du DD dans les processus de décisions et de gestion des PME. Les dirigeants de PME ont besoin d'informations, d'idées, de savoir-faire, d'expertise, et d'outils de gestion pour opérationnaliser le DD dans leur mode de gestion : des pratiques de gestion liées au DD.

## **2.4. Les pratiques liées au DD**

### **2.4.1. *Rappel théorique***

Certains chercheurs dont d'Humières et al. (2005), Pasquero (2005) proposent aux entreprises engagées dans le DD, l'utilisation de pratiques de management comme les pratiques de RSE pour opérationnaliser le DD dans leur gestion. Dontenwill et Reynaud (2005) et Labelle (2007) proposent quant à eux, des pratiques comme les partenariats, les ententes qui permettent d'impliquer les parties prenantes de façon permanente et formelle. Ici, nous voulons identifier et faire ressortir les pratiques utilisées par les PME étudiées et qui sont liées au DD.

### **2.4.2. *Analyse des données empiriques***

Dans les cas étudiés, nous observons l'existence de pratiques internes et externes comme pratiques liées au DD. Les pratiques internes sont des actions internes mises en place dans les PME pour réduire leurs impacts environnementaux et faire la promotion des valeurs sociales. Les pratiques externes sont des actions initiées en collaboration avec les parties prenantes externes. Elles visent à les soutenir financièrement, à communiquer avec

elles sur l'évolution et les actions de la PME ou, à répondre ou résoudre un besoin ou un problème. Le tableau 12 ci-dessous présente les pratiques internes et externes liées au DD et mises en place par les PME.

**Tableau 12**  
**Les pratiques liées au DD dans les PME**

Cas de PME	Pratiques internes	Pratiques externes
DE	Réutilisation du papier en blocs-notes	Site web dédié à la promotion du DD auprès de la population
	Chauffage hydroélectrique et à l'éolienne de ses bureaux	Bulletin électronique d'information de la population sur ses activités
	Recyclage des déchets	Publication de rapports de DD Systèmes de certifications environnementales (compagnie carbone zéro)
MH	Achat d'emballages uniquement recyclés	Un pourcentage de ses revenus va automatiquement à des associations
	Récupération des résidus de production	
AC	Réutilisation des fibres et des boîtes de carton	Systèmes de certifications des bâtiments écologiques (LEED)
	Recyclage des déchets	
PB	Comité environnemental	Systèmes de certifications environnementales (ISO 9003 et 9000)
		Formation des employés au DD (dimension environnementale)
	Recyclage des déchets	Un pourcentage de ses revenus va automatiquement à des fondations et universités
TE	Comité environnemental	Systèmes de certifications environnementales (ISO 9000 et 14001)
		Systèmes de certifications des bâtiments écologiques (LEED))
	Centre d'activité physique et sportive pour les employés	Site web dédié à la promotion du DD auprès de la population
	Utilisation d'énergies renouvelables pour ses usines	Formation des employés au DD (dimensions sociale et environnementale)
	Recyclage des déchets	Un pourcentage de ses revenus va automatiquement à des organismes communautaires de sa région

Loin des discours, nous observons que les PME utilisent des pratiques de gestion liées au DD pour opérationnaliser ce concept dans leur mode de gestion. Elles utilisent des pratiques sociales et environnementales comme le suggère Pasquero (2005). Par exemple, on peut remarquer dans le tableau ci-dessus que DE malgré sa taille (6 employés) est l'une des plus petites entreprises à publier régulièrement un rapport de DD qu'elle a appris à faire avec l'un de ses partenaires. Ces pratiques internes et externes sont de véritables indicateurs et des outils de gestion qui permettent d'affirmer que la PME est résolument impliquée dans des activités de DD avec des parties prenantes économiques, environnementales et sociales.

## **2.5. Réponse à la question de recherche : Comment les PME gèrent-elles le DD?**

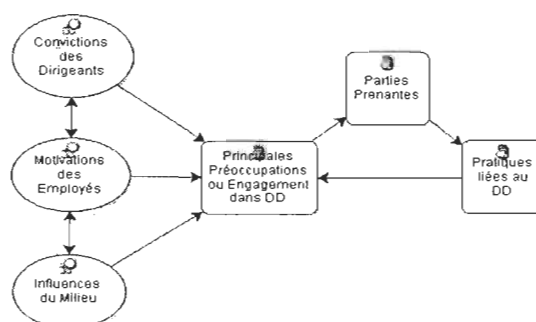
À la question de savoir comment les PME gèrent le DD, nous pouvons, à l'issue de l'analyse des résultats et de la revue de littérature sur le thème de l'engagement des PME dans le DD, apporter les éléments de réponses suivants :

1. Les PME étudiées se sont résolument engagées dans le DD. Cela leur a permis d'identifier en collaboration avec leurs employés ou les acteurs du milieu, les impacts négatifs de leurs activités sur l'environnement et la société.
2. Ces PME traduisent ces préoccupations environnementales et sociales dans leurs missions, objectifs et stratégies. Elles se retrouvent ainsi avec une nouvelle approche de gestion qui intègre à la fois les exigences économiques et les préoccupations environnementales et sociales.
3. En l'absence de savoir-faire et d'expertises internes pour mettre en œuvre cette nouvelle approche de gestion, les PME étudiées, en s'appuyant sur leurs atouts en matière de proximité et de flexibilité, s'impliquent avec les parties prenantes en les informant, en les consultant et en collaborant.
4. Grâce à la mobilisation de toutes les parties prenantes (internes comme externes), des pratiques liées au DD peuvent être initiées et intégrées aux processus de décisions et de gestion de ces PME. Ces pratiques se traduisent dans des systèmes, des outils de gestion, et des gestes qui permettent d'évaluer et de réduire continuellement les impacts négatifs environnementaux et sociaux (les principales préoccupations).

Cette interprétation des résultats renforcée par l'analyse informatisée des données est validée et modélisée comme suit à l'aide du logiciel NVivo:

Figure 6

Modèle de la gestion du DD dans les PME généré par NVivo



### 3. La créativité et la gestion de l'innovation

#### 3.1. Les pratiques et sources de créativité et d'innovation

##### 3.1.1. Rappel théorique

Pour Carrier (2007), Filion (2007), Julien (2005), et Trépanier (2006) les parties prenantes issues des réseaux et du milieu sont porteuses de ressources complémentaires pour la PME. Ce sont des sources de créativité et d'innovation qui offrent à la PME, a) l'opportunité de partager des ressources et des risques, b) d'accéder à de nouveaux marchés et technologies, c) d'accélérer l'adoption d'un produit par le marché, d) d'accéder à des idées, des informations et des connaissances, et e) de réduire l'incertitude (Pittaway et al, 2004; Halila, 2007) et f) acquérir du capital social (Julien, 2005). Pour accéder à ces sources, la PME doit s'ouvrir pour collaborer avec les différentes parties prenantes. Par ailleurs, les PME peuvent en interne stimuler leur créativité en mettant en place des pratiques de gestion. Pour ce faire, Carrier (2007) propose les pratiques a) de formation des employés, b) de gestion de l'information et du développement des réseaux, c) de veille et d'ouverture sur l'extérieur, et d) de développement d'un milieu de travail stimulant, comme des pratiques de créativité à la portée des PME. Cependant, l'ouverture et la collaboration avec des réseaux et les acteurs du milieu nécessitent de la part de la PME qu'elle se rapproche des parties prenantes pour profiter de la mixité des perspectives qui aboutit finalement à des idées nouvelles et utiles. Dans ce qui suit, nous allons montrer comment

dans les cas étudiés, les PME s'y prennent pour exploiter les sources et les pratiques de créativité et d'innovation.

### *3.1.2. Analyse des données empiriques*

- **Les sources de créativité et d'innovation**

La proximité que la PME entretient avec les acteurs de son milieu facilite les échanges. Elle joue un rôle important ici, car elle rapproche la PME de son milieu à travers des valeurs partagées. Par exemple, la proximité entre la PME AC et Cataléthique s'appuie sur le partage de valeurs communes liées au DD. La PME MH, proche des acteurs de son milieu et de ses valeurs sociales a décidé de rapatrier sa production au Québec pour sauver des emplois dans son secteur. Cette référence à la culture de leur milieu a permis à ces PME de développer leur capacité de créativité et d'innovation afin de répondre aux besoins des parties prenantes de ce milieu.

On a une mentalité qui est orientée vers les DD, la responsabilité sociale et, c'est exactement la même chose pour Cataléthique. La première fois qu'on a entendu parler de Cataléthique, on est allé faire un tour et puis on s'est aperçu que les 50 membres qui sont là ont exactement la même vision que nous, mais dans des domaines différents. Ensemble, on développe des idées. Par exemple, j'ai discuté des boîtes de carton que nous renvoyons à notre fournisseur, avec plusieurs membres. Et, il y a une compagnie pharmaceutique qui a commencé à faire la même chose en interne. Donc, c'est un endroit où on s'échange les idées et qui a le même esprit d'essayer de préserver l'environnement. (AC)

On maximise la production locale pour créer des emplois ici, ce qui donne des salaires aux gens d'ici et cela relève les conditions économiques. Pour nous, cela réduit le transport des marchandises et nous permet d'innover d'une certaine façon en faisant recycler nos résidus de production alors qu'il n'y a pratiquement aucun manufacturier dans notre domaine qui le fait. Si on était resté en Asie, on n'aurait pas pu faire du recyclage. (MH)

Ces PME utilisent aussi leur capital social pour développer leurs capacités de créativité et d'innovation. Pour rappel, le capital social est un ensemble de ressources liées à l'appartenance à un groupe, un ensemble d'acteurs qui ne partagent pas forcément des valeurs communes, mais qui sont unis par des liens permanents et utiles (Bourdieu, 1982). C'est bien le cas de AC et de MH qui utilisent respectivement leur réseau et des scientifiques comme sources de créativité et d'innovation.

Le système de calcul des gaz à effet de serres (GES) a été fait à partir de l'étude d'un Institut de recherche de l'Université de Rochester aux États-Unis. Ils ont passé un an et demi chez un autre confrère américain qui fait partie de notre réseau afin de savoir la

quantité de GES qui pouvait être dépensée en recyclant un produit usagé versus en fabricant un produit neuf. Grâce à notre confrère, nous avons eu le droit d'utiliser cette étude pour pouvoir calculer sur chaque projet, la quantité de tonnes métriques de GES que la matière réutilisée contient. (AC)

On a un partenariat avec l'Université de McGill. Ce sont des scientifiques qui ont un camp de base dans le Nord de l'arctique canadien dans l'île de Baffin. Dans le partenariat, on leur fournit des manteaux et eux font des tests. Ils nous certifient à quel point le produit est confortable et chaud. Avec l'Université McGill, il nous donne leur certification, leur approbation comme quoi le produit est confortable et chaud. (MH)

Nous voyons dans les cas AC et MH que les centres de recherche sont de véritables sources de créativité et d'innovation pour les PME. Ces parties prenantes, capital social pour la PME, lui permettent d'acquérir le savoir-faire pour mettre en place ses actions de DD. Nous remarquons aussi dans le cas AC que les réseaux de partenaires, de fournisseurs ou de clients (et bien d'autres) sont des sources de créativité et d'innovation. Les cas PB et MH nous en donnent des preuves :

Notre relation avec IS n'est pas tout à fait directe dans le sens que c'est un sous-traitant qui vend certains produits à un de nos fournisseurs habituels qui lui nous vend une gamme de produits plus vaste. C'est un sous-traitant important parce qu'il a lui-même une gamme de produits assez importante. On pourrait à la limite faire affaire directement avec lui, mais comme il nous a été présenté par notre fournisseur habituel, on a quand même un petit côté loyal. Notre fournisseur habituel nous a demandé d'essayer les produits de IS puis on était enchanté. (PB)

Il y a une personne qui était venue ici pour se trouver des produits et elle m'avait donné un contact à l'Université McGill, un scientifique qui allait dans le Nord de l'arctique canadien. Il savait que ces gens-là avaient besoin de produits de qualité et il m'a suggéré de les contacter pour les habiller. La collaboration continue toujours avec ces scientifiques. (MH)

On renouvelait notre contrat de conteneurs, nos vidanges et on demandait au représentant de la compagnie de conteneurs s'il y avait une possibilité de faire recycler nos résidus de fibres synthétiques. Il a fait beaucoup de recherches et nous a trouvé un contact. Donc, c'est grâce à lui que notre innovation a été possible. (MH)

Les cas AC, MH et PB comme les cas DE et TE, nous donnent la preuve que l'implication des parties prenantes favorise l'émergence de nouvelles idées lors de rencontres. Les rencontres avec les parties prenantes permettent d'enclencher un processus de créativité qui se développe et se perpétue souvent dans des partenariats ou dans des réseaux. En définitive, l'analyse des données va dans le sens de la théorie qui porte sur le capital social et les réseaux à signaux faibles ou forts comme sources de créativité et



d'innovation à la portée de la PME. Le tableau 13 ci-dessous montre les avantages apportés par les sources de créativité et d'innovation auxquelles chaque PME a eu accès.

**Tableau 13**  
**Les sources de créativité et d'innovation et leurs avantages**

Cas de PME	Sources de créativité et d'innovation	Avantages apportés
DE	Partenariat avec GRI, Cataléthique et Éthiquette	Accès à des idées, des informations et des connaissances
MH	Collaboration avec un ami de l'université	Accès à des idées, des informations et des connaissances
	Partenariat avec des scientifiques d'une université canadienne	
AC	Partenariat avec deux coopératives de couture	Partage des ressources et des risques
	Réseau d'entreprises de meubles recyclés	Accès à des idées, des informations et des connaissances
	Cataléthique	
	Éthiquette pour la conception du Compteur CO2	
PB	Instituts de recherche	Partage des ressources et des risques
	Le fournisseur principal de produits nettoyants	Accès à des idées, des informations et des connaissances
	Deux chercheurs québécois pour les produits biodégradables	
TE	Le client principal	
	Partenariat avec des experts en environnement	Réduire l'incertitude
	Partenariat avec des fournisseurs de fils et colorants	
	Partenariat avec son distributeur principal	Accès à de nouveaux marchés et technologies
		Accélérer l'adoption du produit par le marché

Outre les sources de créativité et d'innovation, les PME utilisent aussi des pratiques de gestion pour stimuler leur créativité. Quelles sont ces pratiques dans les cas étudiés?

- **Les pratiques de créativité**

En nous appuyant sur les propositions de Carrier (2007) portant sur les pratiques de gestion qui favorisent la créativité dans la PME, nous observons que toutes les PME étudiées intègrent des pratiques de créativité dans leur gestion. Par exemple, le dirigeant de la PME AC affirme que son entreprise participe régulièrement aux séances de partage d'idées et de bonnes pratiques « vertes » organisées par Cataléthique et par son réseau d'entreprises de meubles recyclés. Le dirigeant de l'entreprise MH estime que les nombreux salons auxquels l'entreprise participe régulièrement, permettent de rencontrer et d'échanger avec des fournisseurs qui proposent de nouveaux processus de fabrication ou de nouveaux produits. Les cas PB et TE, quant à eux, ont mis en place un comité environnemental et un comité d'amélioration continue pour les aider à trouver de nouvelles

idées et solutions, et à s'améliorer en permanence. Quant à l'entreprise DE, la participation des dirigeants à des conférences et leurs compétences de designers permettent d'alimenter leur créativité. Dans le tableau 14 ci-dessous, nous présentons les pratiques de créativité mises en place par les PME en comparaison à celles proposées par Carrier (2007).

**Tableau 14**  
**Pratiques de créativité des PME**

Cas de PME	Pratiques de créativité	Pratiques suggérées par Carrier (2007)
DE	Rencontres de partage d'idées et d'expériences avec Cataléthique	Ouverture sur l'extérieur
	Conférences publiques qui lui permettent de s'informer des nouvelles opportunités	
	Participations à des salons professionnels	
MH	Veille informationnelle via Internet	Veille, ouverture sur l'extérieur, gestion de l'information
	Création et gestion d'un blog ou forum de discussion avec les consommateurs et les partenaires	
	Les employés prennent toujours ensemble le petit-déjeuner pendant lequel ils échangent sur des sujets qui touchent leur entreprise.	Développement d'un milieu de travail stimulant
AC	Rencontres de partage d'idées et d'expériences avec Cataléthique	Veille, ouverture sur l'extérieur
	Conférences publiques qui lui permettent de s'informer des nouvelles opportunités	
PB	Journal interne qui parle de l'évolution de l'entreprise et, de ses actions sociales et environnementales	Gestion de l'information
	Comité d'amélioration continue	Veille
	Essais-erreurs	
	Formation des employés sur l'utilisation des produits nettoyants (le dosage par exemple) et les pratiques à privilégier ou à éviter pour protéger l'environnement	Formation des employés
TE	Comité d'amélioration continue	Veille, ouverture sur l'extérieur
	Veille informationnelle et technologique	
	Visites de galeries d'art, de défilés de mode par les designers pour stimuler leur créativité et leur imagination	
	Babillard	Gestion de l'information, développement des réseaux
	Recherche et développement	Développement d'un milieu de travail stimulant
	Gestion participative au niveau des équipes de travail dans les usines	
	Équipes de travail autogérées (sans contremaître)	
	Formation des employés sur les normes de production à respecter	Formation des employés

En somme, toutes ces pratiques et sources de créativité et d'innovation exploitées, en impliquant les parties prenantes, contribuent selon les répondants à l'amélioration de leurs capacités d'innovation. Il ressort clairement des citations suivantes que les rencontres avec d'autres parties prenantes génèrent des informations, des idées et de la créativité.

Pendant les « Trade show » organisés par notre réseau, tout le monde s'assied pour échanger des idées. Par exemple lors des conférences une entreprise viendra partager les idées sur ce qu'elle a pu faire dans son usine pour rendre son produit encore plus propre ou, voici certains fournisseurs qu'on a trouvés et qui font des produits un peu plus responsables. On a donc de l'information qui sort de là et c'est un regroupement qui fait en sorte qu'on discute avec des gens de notre métier qui ont la même mentalité que nous. (AC)

Les gens nous donnent du feed-back lors de nos meetings d'information, sur les difficultés qu'ils rencontrent ou les méthodes qu'ils ont développées eux-mêmes, puis c'est soumis à la critique des autres. Ils apportent des idées via les chefs de service parce que ce sont des problèmes pratiques [...]. Je ne suis pas tout seul à avoir des idées dans cette entreprise. On a un comité à ce niveau qui propose des idées, des réflexions. Par exemple qu'est ce qu'on pourrait faire pour être plus vert, quels sont les gestes qu'on peut poser. Ce comité est composé d'une coupe de cadres avec la vice-présidente exécutive, le directeur des achats, les gens des ressources humaines. (PB)

Il y a des rencontres mensuelles ou entre les deux mois avec les employés. On leur explique où est-ce que l'on va avec les nouveaux produits. Ils font partie d'un comité d'amélioration continue. Ce ne sont pas juste des gens qui rentrent le matin et qui pointent. Par exemple, cela peut être un secteur de l'usine dans lequel il faut trouver des solutions. Donc, on va sortir les gens du plancher avec un gestionnaire. À partir du projet, ils vont eux-mêmes sortir des solutions et vont eux-mêmes les implanter dans leur propre environnement de travail. (TE)

- **La diversité des idées et la mixité des perspectives**

L'implication de parties prenantes dans les processus de décision et de gestion de la PME va favoriser une diversité de perspectives, puis mener à une diversité des idées. C'est pour cela que selon Ayuso et al. (2006) et van Kleef et Roome (2006) les parties prenantes sont une source d'idées diverses et nouvelles. Pour faire jaillir une idée nouvelle, utile et consensuelle, il faut une combinaison ou une mixité des perspectives qui permet de confronter les idées diverses. En effet, en collaborant avec des parties prenantes économiques, environnementales et sociales, la PME se force à considérer des points de vue alternatifs et à penser autrement. La PME et ses parties prenantes doivent trouver un compromis ou un point de convergence qui satisfasse l'ensemble des acteurs. C'est à ce moment que la mixité des perspectives est utile pour générer une ou des idées à la fois nouvelles, utiles et consensuelles. C'est ce qui s'est passé dans 2 des 5 PME étudiées :

Lorsque quelqu'un dans l'entreprise a une idée, il va soit en parler au Président, soit à moi-même. Après, nous allons réunir plusieurs personnes de l'entreprise (notamment ceux qui sont concernés) pour demander ce qu'ils en pensent. À partir de ce moment là, on regarde les pour et les contre; on regarde si c'est quelque chose de faisable. Je mentionnais plus tôt qu'il y a beaucoup d'idées qui sont proposées et qui, à première vue, ne marcheraient pas. Par exemple avec les tissus qu'on pouvait blanchir et réutiliser, le premier réflexe était que cette idée serait difficile à mettre en place. Mais après, en pensant différemment, on s'est rendu compte qu'il y a certaines choses qu'on pourrait faire en modifiant telle façon de faire pour pouvoir en arriver à une solution. Ce sont donc des discussions qui se font en interne avec plusieurs personnes pour arriver à une idée qui satisfasse tout le monde. (AC)

À MH, la R&D, c'est le design, c'est de développer des styles, c'est l'équipe qui amène des informations, des idées et suggère certains designs. Le Président se met à la table à dessin, il dessine. On voit avec toute l'équipe, si on aime le dessin et on en fait un premier échantillon après avoir fait le patron. Ensuite, il développe le patron et toutes les pièces du manteau. On voit ensemble les modifications à apporter ou s'il faut changer de tissu. Finalement, on évalue le tout pour voir si c'est un produit qui peut avoir du succès. C'est comme ça ensemble, qu'on développe des collections chez nous. (MH)

### **3.2. Réponses à la question de recherche : Comment les PME acquièrent et valorisent-elles les capacités liées à la créativité et à l'innovation?**

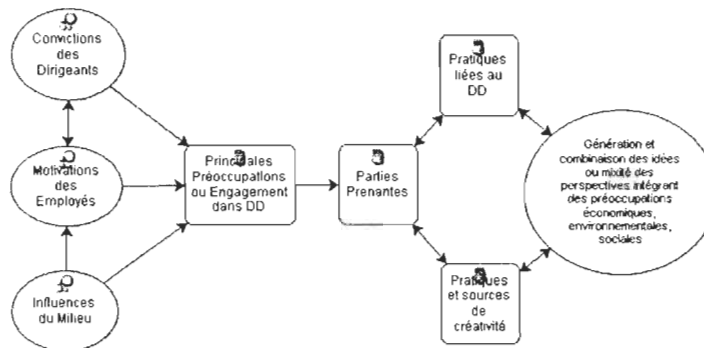
En définitive, à la question de savoir comment les PME acquièrent et valorisent les capacités liées à la créativité et à l'innovation, nous pouvons apporter les éléments de réponses suivants :

1. Les PME étudiées collaborent avec les parties prenantes issues des réseaux et du milieu qui représentent des sources de créativité et d'innovation. Elles utilisent aussi des pratiques de gestion participative qui favorisent la communication avec leurs employés et stimulent des idées. Grâce à ces sources et pratiques de créativité et d'innovation, elles peuvent disposer de ressources complémentaires pour répondre à leurs préoccupations et à celles de leur milieu.
2. Ces PME restent à l'écoute des préoccupations et des besoins des parties prenantes en s'impliquant dans des partenariats avec ces dernières. Elles peuvent facilement et rapidement saisir les opportunités, et bénéficier des informations, des idées et des connaissances qui leur sont offertes par les parties prenantes.
3. Finalement, par la combinaison des différentes idées ou par la mixité des perspectives, les PME étudiées ont su trouver des idées nouvelles, utiles et consensuelles qui seront mises en œuvre pour produire des innovations. L'implication des parties prenantes internes et externes est donc une source d'idées qui permet à travers des pratiques et des outils de gestion, de stimuler la créativité et l'innovation dans ces PME.

Cette interprétation des résultats renforcée par l'analyse informatisée des données est validée et modélisée comme suit à l'aide du logiciel NVivo:

Figure 7

Modèle de la créativité et de la gestion de l'innovation dans les PME généré par NVivo



#### 4. Gestion du DD et de l'innovation dans les PME

##### 4.1. Les innovations durables des PME

###### 4.1.1. Rappel théorique

Nous avons précédemment montré comment l'engagement dans le DD était un facteur déterminant vers l'intégration du DD dans la gestion des PME : c'est la première dimension du modèle théorique de Labelle (2008) que nous avons déjà présenté dans le chapitre 2. Les résultats vont dans le sens de ce modèle théorique en ce qui concerne cette première dimension. La deuxième dimension de ce modèle théorique portait sur l'implication des parties prenantes. Nous avons vu au travers de l'analyse des données et des résultats que cette implication des parties prenantes favorise le développement de pratiques liées au DD et, de pratiques et sources de créativité et d'innovation. Nous savons dès lors comment les PME peuvent établir des relations avec les parties prenantes et, pourquoi elles doivent le faire (questions posées dans le chapitre 2). La revue de la littérature a apporté des réponses à ces questions qui ont été supportées par les résultats. Finalement, la troisième dimension du modèle théorique de base considérait les parties prenantes comme des sources de créativité et d'innovation. En clair, les travaux d'Ayuso et al. (2006), de van Kleef et Roome (2006) et du Conference Board of Canada (2002) ont

montré qu'il existe un lien entre les parties prenantes et l'innovation. Pour rappel, leurs travaux soutiennent que l'implication des parties prenantes dans les processus de décision et de gestion de la PME suppose la compréhension et la prise en compte de leurs opinions et l'utilisation de l'information, des idées et des connaissances recueillies des parties prenantes pour stimuler l'innovation. Mieux encore, dans ce cas, les innovations qui sont produites par les PME sont des innovations durables. En plus des études de Fréchet (2004), Halila (2007), Julien (2005), Pittaway et al. (2004) et Trépanier (2005), les travaux d'Ayuso et al. (2006), du Conference Board of Canada (2002) et de van Kleef et Roome (2006), confirment aussi que l'implication des parties prenantes issues du milieu et des réseaux facilite l'adoption et la diffusion des innovations.

Dans cette partie, nous voulons a) illustrer les innovations durables produites par les PME étudiés, b) connaître les opinions des dirigeants de PME sur le lien possible entre leur engagement dans le DD et ces innovations, et c) souligner comment les parties prenantes ont facilité l'adoption et la diffusion de ces innovations. Pour finir, nous reviendrons sur le modèle théorique de base qui supposait déjà le lien entre le DD et les innovations.

#### ***4.1.2. Analyse des données empiriques***

- **Les innovations durables**

Les dirigeants des PME étudiés affirmaient que :

L'engagement dans le DD nous a permis de nous différencier dans nos façons de faire, de concevoir. On cherche à faire en sorte que nos composants soient le plus possible réversibles, de pouvoir démonter ou recycler les pièces. Cela nous limite par choix, mais au bout c'est parce que tout ça stimule notre créativité et peut-être que nous sommes meilleurs. (DE)

Notre engagement dans le DD a donné une valeur ajoutée à nos produits et à l'entreprise, qui est importante. Les gens qui achètent nos produits le font pour la qualité, mais aussi parce que c'est fait par les gens d'ici. Cela a son pesant d'or. (MH)

Nous voulons toujours nous impliquer dans le DD. Cet engagement nous pousse à toujours essayer d'innover en allant chercher de plus en plus loin, différentes façons de recycler le produit, différentes options écologiques pour des produits qui sont neufs. Quand on est obligé de mettre certains produits neufs dans un projet, on essaie toujours de proposer ceux qui sont les plus environnementaux possibles. (AC)

L'engagement dans le DD, nous a permis d'innover dans nos façons de faire, pour fournir les meilleurs services à nos clients et être à l'avant-garde... Leur utilisation impliquait de nouvelles façons de travailler avec de nouvelles techniques de travail. (PB)

Si à partir de la haute direction, il n'y avait pas eu d'engagement dans le DD, on aurait arrêté. Nos produits ne seraient pas sur le marché, s'il n'y avait pas eu ce critère écologique et social. Cet engagement nous force à innover pour des produits différents des autres. (TE)

Les commentaires des dirigeants montrent que leur engagement dans le DD est un des facteurs leur permettant d'innover. Nous avons observé que les innovations produites par les PME marient au moins deux dimensions du DD (voir tableau 15 ci-dessous). Ainsi au-delà des innovations, ces PME produisent des innovations durables.

**Tableau 15**  
**Les innovations durables des PME étudiées**

Cas de PME	Innovations durables
DE	1. Design éco-logique: processus de réduction des GES et de promotion des valeurs sociales depuis l'ouverture d'un dossier de soumission jusqu'à la réalisation du mandat
	2. Développement de l'énergie solaire à revendre à Hydro-Québec
	3. Fractionnement des contrats au profit des petits fournisseurs locaux : DE dessine l'œuvre et confie sa fabrication à de petits fournisseurs qui exécutent chacun une tâche, au lieu de le confier à ses gros fournisseurs de sa région.
	4. Attestation de DD délivrée au client et présentant la quantité de GES éliminés par son projet depuis la conception jusqu'à la réalisation
MH	1. Production locale qui favorise le recyclage des résidus de production
	2. Manteaux intégrant du polyester écologique
	3. Manteaux traités avec un système de nanotechnologie qui réduit l'utilisation de composants non écologiques
AC	1. Compteur CO2: système de calcul de l'empreinte écologique des meubles matérialisé par un certificat CO2
	2. Système d'étiquetage des meubles recyclés des clients, au logo « recyclable » ou « zéro carbone ».
	3. Système de récupération des cartons d'emballage retournés au fournisseur et réutilisés par ce dernier
PB	1. Produit biodégradable à base de bactéries spéciales
	2. Mise en place de nouvelles techniques de travail plus sécuritaires
	3. Triosystème: système de gestion des graisses et des odeurs dans les édifices
TE	1. Polyester éco-intelligent, c'est-à-dire polyester dont le processus d'approvisionnement en matières premières et le processus de fabrication respectent des normes environnementales et sociales.
	2. Tissus recyclés à partir de bouteilles d'eau
	3. Anti-taches écologiques
	4. Cycle perpétuel de production : du berceau au berceau
	5. Conception d'un manuel de désassemblage des produits permettant de récupérer les composantes

Nous observons que les innovations durables identifiées dans ces PME peuvent prendre la forme d'innovation de produits, de services ou de processus. Cela rejoint la définition de l'innovation proposée par Gasse et Carrier (2004) que nous avons choisie d'utiliser dans le cadre de notre étude. Pour rappel, selon ces derniers, l'innovation « est le fait qu'une entreprise adopte un changement dans le but d'augmenter sa productivité globale, de répondre à de nouveaux besoins du marché ou de s'attaquer à de nouveaux marchés. ». De plus dans chacune des PME, nous remarquons l'existence de plusieurs innovations durables. Cela démontre que les PME restent dans un processus d'innovation durable continue à travers un processus d'apprentissage et de retroaction. Par ailleurs, ces innovations n'ont connu du succès qu'avec l'implication des parties prenantes qui ont contribué à faciliter leur diffusion et leur adoption par le marché.

- **Adoption et diffusion des innovations**

Nous pouvons noter dans les commentaires des dirigeants, la contribution des parties prenantes issues du milieu et des réseaux dans la diffusion et l'adoption des innovations produites par les PME:

Il y a des clients (distributeurs) qui ont des accords marketing avec nous. Ils vont sur le marché pour faire la promotion de nos produits. On le fait en association. On met tant d'argent dans le marketing et eux en mettent autant. On va et on se présente ensemble à des clients. On a fait des associations avec quelques clients pour promouvoir le tissu, parce que le client disait qu'il n'était pas capable de l'expliquer. Donc, il dit par exemple « venez avec moi, je vais travailler avec vous, mais il faut que vous marquez mon nom sur le présentoir. » (TE)

Une personne qui travaille au département de DD d'une entreprise de la place a suivi une conférence qu'on donnait dans une université par rapport à notre concept environnemental. Elle nous a contactés pour qu'on fasse des propositions à son entreprise. Elle est allée ensuite présenter cela à ses patrons à la haute direction. Pour le même produit on était 40% moins cher que le produit que le département achat de l'entreprise avait trouvé. C'était le même produit mais le nôtre était écologique. (AC)

Les employés qui récusait le changement et qui trouvaient que c'était non efficace, étaient encouragés par les syndicats à utiliser ces nouveaux produits nettoyant. Les syndicats et nous, leur disions qu'il y a essais-erreurs, mais on est sur la bonne voie et il faut continuer. (PB)

À travers ces commentaires de quelques dirigeants de PME, nous voyons que les parties prenantes comme les distributeurs (cas TE), un cadre d'un département d'une entreprise-



cliente (cas AC) ou un syndicat d'employés (cas PB) peuvent être de véritables véhicules pour la diffusion et l'adoption des innovations. Cela ressort dans tous les autres cas de PME étudiées. Finalement, nous ne pouvons qu'aller dans le sens des travaux de, Ayuso et al. (2006), Conference Board of Canada (2002), Fréchet (2004), Halila (2007), Julien (2005), Pittaway et al. (2004), Trépanier (2005) et, van Kleef et Roome (2006).

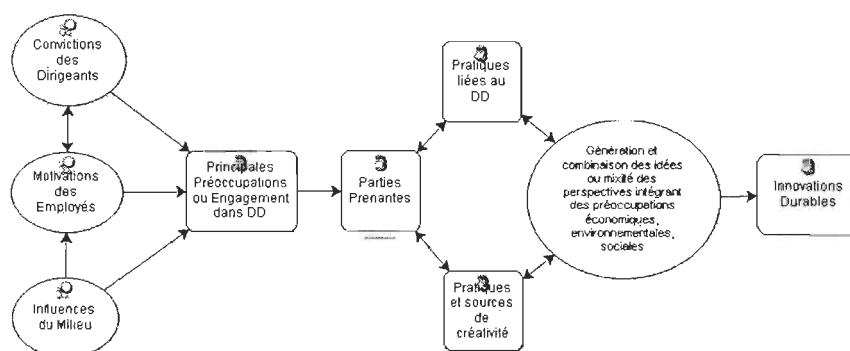
#### **4.2. Réponses à la question de recherche : Comment les PME gèrent-elles à la fois l'innovation et le DD?**

À la question de savoir comment les PME gèrent à la fois l'innovation et le DD, nous pouvons apporter les éléments de réponses suivants :

1. Les PME étudiées se sont engagées avec les parties prenantes dans une logique de DD et intègrent dans leurs processus de décisions et de gestion, les impératifs économiques et les exigences environnementales et sociales.
2. Pour traduire ces préoccupations dans leurs produits, services ou processus, elles collaborent étroitement avec les parties prenantes qui apportent essentiellement leurs idées, savoir-faire et expertises dans un processus qui aboutit à des innovations.
3. Une telle démarche favorise la conception, la réalisation, la diffusion et l'adoption de nouveaux produits, services ou processus à la fois rentables, écologiques, et équitables : des innovations durables.

Cette interprétation des résultats renforcée par l'analyse informatisée des données est validée et modélisée comme suit à l'aide du logiciel NVivo:

**Figure 8**  
**Modèle de la gestion du DD et de l'innovation dans les PME généré par NVivo**



En somme, nous pouvons avancer que l'analyse des données et des résultats sur la base des 5 thèmes de notre cadre théorique et, le modèle théorique suggéré par Labelle (2008) pour démontrer le lien possible entre le DD et l'innovation, vont dans le même sens. Ainsi, l'engagement des PME dans le DD améliore leurs capacités de créativité et d'innovation. Chacun des dirigeants de PME le confirme finalement et, les modèles sortis de l'analyse informatisée des données empiriques avec NVivo (présentée dans le chapitre sur la méthodologie) se rapprochent du modèle théorique de base.

Par ailleurs, l'engagement des PME dans le DD entraîne finalement des retombées positives pour les PME. Cela est confirmé par tous les répondants :

Il y a des gens qui nous appellent parce qu'on est écologique. On a développé des produits qu'on met sur le marché maintenant et on les vend aux États-Unis parce qu'ils sont écologiques. Nous avons aussi démarré un projet de signalisation pour le recyclage de l'université Concordia à cause de notre orientation vers le DD. Et depuis, cela a confirmé notre relation avec elle. (DE)

Il nous permet d'être de plus en plus alertes pour trouver des matières qui ont moins d'impact environnemental [...]. Ce sont les détaillants qui achètent nos produits. Ils les achètent parce qu'ils aiment le confort, le design, la qualité et en plus ils aiment le fait qu'on maximise notre production locale. Cela leur donne un argument de plus avec le consommateur final. (MH)

C'est certain qu'en termes de croissance, oui, notre engagement a un gros impact. Ce qu'on vend c'est le concept de recyclage, alors plus les gens embarquent plus notre chiffre d'affaires augmente. Cela a un impact aussi sur la rentabilité et au niveau de l'image. (AC)

C'est depuis 2005, cela fait 4 ou 5 ans qu'on est dans cette voie [du DD]. Si on n'avait fait aucun effort dans ce sens là, je pense qu'on aurait reculé. Je le pense sincèrement vis-à-vis de notre clientèle, de nos employés. Là on a eu une croissance que je qualifierais d'intéressante. (PB)

Ce qui nous distingue, c'est notre reconnaissance environnementale au niveau de nos clients. Nos clients viennent nous voir parce qu'on est devenu la référence. Quand ils ont besoin d'un produit écologique, ils viennent chez nous. C'est la distinction qu'on a face à nos concurrents par rapport à nos produits. (TE)

C'est pour cela qu'en dehors des thèmes de notre cadre théorique, nous avons identifié un nouveau thème pour représenter particulièrement ces données.

#### **4.3. Les retombées de l'engagement des PME dans le DD**

En général, l'on observe que dans les cas de PME étudiés, l'engagement dans le développement durable n'a pas seulement permis d'innover, il a aussi eu des retombées positives. Ces retombées qui sont présentées comme des bénéfices espérées de la responsabilité sociétale de l'entreprise sont déjà identifiées dans la littérature (Lapointe et Gendron, 2004; SMEKEY, 2004). Ce sont :

- Amélioration de la réputation et de l'image de l'entreprise,
- Amélioration des relations avec les employés,
- Amélioration du moral et accroissement de la productivité des employés,
- Amélioration de la position concurrentielle,
- Amélioration de la rentabilité et de la croissance de l'entreprise,
- Acquisition de connaissances et d'expertises,
- Différenciation des produits et services de ceux des concurrents,
- Réduction des risques commerciaux et humains,
- Réduction des coûts d'opération,
- Co-développement de produits.

Dans le tableau 16 suivant, nous présentons quelques retombées de l'engagement de ces PME dans le développement durable telles qu'identifiées par les répondants et triangulées par les données secondaires :

**Tableau 16**  
**Quelques retombées de l'engagement des PME dans le DD**

Cas de PME	Quelques retombées de l'engagement dans le DD
DE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. À peu près 20% de son chiffre d'affaires sont attribués au DD,</li> <li>2. Différenciation de ses concurrents: amélioration de sa position concurrentielle,</li> <li>3. Amélioration de sa réputation auprès de clients qui n'hésitent pas à s'associer à sa façon de travailler,</li> <li>4. Attirer de nouveaux clients pour son implication écologique et sociale,</li> <li>5. Collaborer et apprendre des autres,</li> <li>6. Selon son troisième rapport de DD, les services associés au DD représentaient 54% de son chiffre d'affaires en 2003-2004, 26% en 2004-2005, et 48% en 2005-2006.</li> </ol>
MH	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Augmentation des ventes de 40%,</li> <li>2. Amélioration de la qualité des produits,</li> <li>3. Amélioration de la réputation et de l'image,</li> <li>4. Avantage commercial grâce au "Made in Québec",</li> <li>5. La production locale favorise le recyclage, ce qui n'aurait pas été possible en Chine.</li> </ol>
AC	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amélioration de la réputation et de l'image,</li> <li>2. Acquisition de nouveaux marchés,</li> <li>3. Augmentation des ventes et de la rentabilité,</li> <li>4. Réduction des coûts d'emballages, de stockage et de transports,</li> <li>5. Renforcement du savoir-faire dans le domaine du recyclage,</li> <li>6. Les meubles recyclés sont issus de marques réputés et leurs prix sont 30% à 50% plus bas que du mobilier neuf de même marque.</li> </ol>
PB	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réduction des risques d'accidents du travail chez les employés,</li> <li>2. Rétention des employés</li> <li>3. Accélération du temps de travail, réduction des efforts de nettoyage des employés,</li> <li>4. Amélioration de la qualité de service,</li> <li>5. Réduction des coûts: dosage de 3 produits au lieu de 15 comme auparavant, réduction des coûts de stockage de produits,</li> <li>6. Simplification du processus de formation,</li> <li>7. Maintien de sa position dominante face à ses concurrents dans son industrie à cause de son virage vert,</li> <li>8. Amélioration des relations avec le personnel: Possède le niveau de griefs le plus bas dans l'industrie,</li> <li>9. Amélioration de la réputation et de l'image,</li> </ol>
TE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 20% de croissance par année,</li> <li>2. Différenciation des produits de ceux des concurrents dans l'industrie,</li> <li>3. Amélioration de leur réputation auprès des clients et des distributeurs,</li> <li>4. Bénéficier de la connaissance et de l'expertise de leurs partenaires,</li> <li>5. Réalisation d'un cycle de vie perpétuel des produits et processus qui permet de conserver la valeur du produit au fil d'un nombre illimité de cycles de vie</li> <li>6. Réduire leurs coûts de fonctionnement et de production,</li> <li>7. Très bas taux de roulement du personnel, autour de 1%,</li> <li>8. S'impliquer dans la veille technologique pour être à l'avant-garde dans la fabrication de produits plus écologiques, et dans son industrie.</li> <li>9. Devenir un chef de file nord-américain dans la production de tissus écologiques pour avoir plus d'influence sur son industrie et son marché.</li> </ol>

Nous pouvons remarquer dans le tableau ci-dessus que les retombées escomptées de l'engagement dans le DD ou de la RSE et identifiées dans la littérature, sont toutes vérifiées dans les cinq cas de PME. Mieux encore, il faut relever des retombées particulières, dont celle de la rétention des employés et de la baisse du taux de roulement dans les cas PB et TE. Leur engagement dans le DD a eu un impact positif sur les employés. Il faut rappeler que ces PME ont le plus grand nombre d'employés. De ce fait, arriver à les motiver, les maintenir dans l'entreprise, les satisfaire et en attirer d'autres, est un enjeu plus important sinon stratégique pour elles. Finalement, l'orientation de ces PME vers le DD semble être une réponse à cet enjeu.

## **5. Validité du modèle théorique et fiabilité de l'analyse informatisée**

### **5.1. Validité des variables**

La littérature justifie l'engagement de la PME dans la DD, par les convictions des dirigeants, les motivations des employés et l'influence des acteurs du milieu (Alves et al, 2007; Dontenwill, 2005; Labelle, 2008; Spence, 2005; Spence et al, 2007; DTI, 2002). De plus, elle propose l'implication des parties prenantes et l'utilisation de pratiques de gestion liées au DD (Dontenwill et Reynaud, 2005; Pasquero, 2005). Sur le terrain, les entrevues avec les dirigeants de PME confirment l'existence de telles variables. Par exemple, lorsque nous demandions aux répondants pourquoi ils s'étaient engagés dans le DD, certains répondaient que cet engagement venait soit de leurs convictions personnelles, soit de l'influence de leurs clients ou d'autres parties prenantes.

Nous avons aussi observé dans les propos des dirigeants, l'existence de la proximité avec certains acteurs de leur milieu comme atout qui favorisait souvent la collaboration (par exemple dans le cas AC) et, de la flexibilité comme atout qui facilitait l'intégration des préoccupations et des besoins (par exemple dans le cas TE) des parties prenantes. Proximité et flexibilité sont des variables implicites au modèle théorique mais relevées tout au long de notre cadre théorique (Revue de la littérature). Nous les retrouvons au niveau de la créativité et de l'innovation, mais aussi au niveau de la gestion du DD.

La littérature montre que l'utilisation de pratiques et sources de créativité stimule la créativité et favorise l'innovation (Carrier, 2007; Julien, 2005). De plus, dans le cas de la PME, ses atouts naturels en matière de proximité et de flexibilité favorisent l'utilisation de telles pratiques (Carrier, 2007; Julien, 2005; Torrès; 2007). Sur le terrain, nous avons remarqué que les PME utilisent beaucoup ces pratiques soit en interne, soit lorsqu'elles collaborent avec des parties prenantes. Par exemple, la formation des employés, les comités d'amélioration continue, la veille, les rencontres d'échanges d'expériences, sont des pratiques utilisées par les PME pour stimuler des idées et pour favoriser des innovations.

L'utilisation de ces pratiques suppose de la part des PME une capacité à intégrer leurs informations, leurs idées et leurs connaissances dans son mode de gestion. Bien entendu, cette démarche exige une mise en commun des informations, idées et connaissances entre la PME et ses parties prenantes, c'est-à-dire une combinaison, une mixité des perspectives qui permet de générer des idées nouvelles et diverses (Ayuso et al, 2006; Mostert, 2007; van Kleef et Roome, 2006).

En définitive, on peut avancer que les variables telles qu'identifiées et définies dans la théorie ont pu être vérifiées et confirmées sur le terrain. Mieux encore, les propos des répondants ont pu être très aisément codifiés dans chaque thème de notre modèle. En d'autres termes, les variables de notre modèle théorique ont pu être renseignées par les données empiriques.

## **5.2. Validité des liens entre les variables**

Rappelons que, les liens entre les différentes variables ont été interprétés comme étant des liens d'influence ou de causalité positive, du type : induit, entraîne, conduit à, permet de, favorise... (Thiétart et al, 2007, p. 510). Ces liens permettent de qualifier les relations d'influence entre les variables identifiées par le modèle théorique (ibid.). Les liens utilisés exprimaient une relation positive selon laquelle, l'engagement de la PME dans le DD favorisait à travers des liens intermédiaires des innovations, mieux encore, des innovations durables. Le récit du dirigeant de l'entreprise TE, peut servir d'exemple d'interprétation et d'établissement de ces liens que nous présentons dans le tableau 17 ci-dessous (les mots clés ont été identifiés en italique). La question posée était : « Comment est-ce que ce tissu éco-intelligent a fini par être une réalité? »

**Tableau 17**  
**Validité des liens entre les variables du modèle théorique**

Récit du dirigeant	Variables correspondantes
<b>1<sup>ère</sup> génération du produit</b>	
1. C'est parti avec les contacts en Europe de <i>notre client</i> qui nous a donné l'idée des tissus écologiques	• Influence des partenaires
2. On a donné <i>nos spécifications</i> à cette entreprise en Europe pour faire venir le fil pour les tissus.	• Préoccupations personnelles
3. <i>Ensemble, nous avons commencé à apprendre à travailler avec ce fil et à développer</i> des colorants qui vont avec.	• Implication des PP • Pratiques et sources de créativité et d'innovation
4. On a développé <i>une première génération de tissus « uni » écologique</i> , c'est-à-dire des tissus blancs. En 2000, grâce à notre client, on a fait une première introduction sur le marché commun.	• Innovation durable
<b>2<sup>ème</sup> génération du produit</b>	
1. Par la suite, <i>il fallait aller à une nouvelle génération de produits</i> après le tissu uni : c'était les tissus à multiple couleurs	• Préoccupations personnelles
2. Pour aller dans ces tissus, nous <i>n'avons pas en interne la capacité</i> de faire de la teinture de fil.	
3. Donc il fallait <i>avoir un partenaire externe</i> qui lui pourrait le faire.	• Implication des PP
4. Mais encore là, on a <i>exigé de faire un audit</i> , parce qu'on ne veut pas qu'il prenne des lubrifiants nocifs pour l'environnement et fabriqués dans des conditions inhumaines.	• Pratiques liées au DD et la gestion de l'innovation
5. Alors, je prends un fournisseur et je lui dis que je veux voir si toutes vos <i>procédures environnementales et sociales sont correctes</i> . Je veux savoir tous les <i>produits chimiques</i> qui vont toucher mon fil, je veux connaître vos <i>rejets à l'eau</i>	• Préoccupations personnelles
6. Comme je n'ai <i>pas l'expertise en interne</i> , j'engage les gens de MBDC (une équipe d'experts en environnement) qui vont aller avec nous faire l'analyse de tout ce qu'il y a pour me rapporter les résultats	• Implication des PP
7. Les fournisseurs, MBDC et nous <i>avons développé des ententes pour certifier</i> tout le processus de fabrication des fils et colorants écologiques	• Pratiques liées au DD
8. Finalement, on a développé une gamme de fils à multiples couleurs qui nous a permis de faire <i>des tissus écologiques à multiples couleurs</i> . Donc, on a offert au marché une nouvelle gamme de produits et c'est là que les choses ont pris un essor	• innovation durable
<b>3<sup>ème</sup> génération du produit</b>	
Maintenant avec nos partenaires, on travaille sur la troisième génération de produits, c'est-à-dire des tissus écologiques à multiples couleurs avec du textile de relief et des fils plus soft.	

Les données du tableau ci-dessus montrent comment les liens ont été établis entre les variables de notre modèle. De plus, on remarque une réplique des liens entre les variables pour différentes générations du produit de la PME TE. Ce qui vient renforcer notre interprétation de la nature des liens.

En définitive, la validité interne du modèle théorique semble être prouvée au regard des variables et de leurs liens identifiés théoriquement et validés empiriquement.

### **5.3. Validité externe du modèle théorique**

Comme nous l'avons précisé dans notre chapitre portant sur la méthodologie, notre objectif dans cette étude n'est pas d'arriver à une validité externe du modèle théorique vu les caractéristiques de notre recherche. En effet, notre recherche porte sur un échantillon de 5 cas de PME, la transférabilité des résultats à un large échantillon n'est donc pas possible. Notre objectif est d'arriver à une réplique du modèle théorique jusqu'à saturation et à une généralisation analytique. Pour rappel, cette logique de réplique et de généralisation analytique est utile lorsqu'on est en phase de construction théorique (Benbasat et al, 1987 p. 373). Dans notre étude, nous avons atteint cet objectif puisque le modèle a été répliqué pour chaque innovation dans chacun des cas de PME étudiés (chaque PME avait en moyenne 3 innovations). Arrivés à saturation, nous pouvions dès lors convenir à une généralisation analytique du modèle théorique.

### **5.4. Fiabilité de l'analyse informatisée avec NVivo**

L'analyse informatisée avec le logiciel NVivo nous a permis de a) rassembler en un même endroit les données issues des entrevues semi-dirigées, des rapports de cas et des documents complémentaires, b) d'organiser les données en fonction du codage, c) de procéder à une analyse qualitative raffinée plusieurs fois, pour arriver à saisir le sens des propos des répondants, d) de générer des modèles qui représentent les variables de notre cadre théorique et leurs liens. Cette analyse n'a pas été faite par différentes personnes, ce qui soulèverait des biais dans l'analyse des données par le chercheur. Cependant, les biais ont été minimisés par une double vérification à trois niveaux :

- a) **avant l'analyse informatisée**: entre les articles de presse (veille journalistique) et le rapport de cas préliminaire qui résumait les principaux points pertinents à vérifier et discuter lors de l'entrevue semi-dirigée;



- b) **pendant l'analyse informatisée** : l'analyse des données s'est faite plus d'une fois sur la base des entrevues semi-dirigées, des rapports de cas (préliminaires et finaux) et des documents complémentaires (documents de la PME, courriels);
- c) **après l'analyse informatisée** : lors des discussions entre le chercheur et son directeur de recherche.

Au total, nous retenons que l'analyse informatisée avec NVivo, nous a aidés à organiser les données pour se concentrer sur le fond, c'est-à-dire l'analyse approfondie des données par le chercheur.

Dans ce chapitre 4, notre objectif était d'analyser, d'interpréter les résultats, de vérifier la théorie et d'apporter des éléments de réponses aux questions de recherche. À l'issue de ce travail, nous pouvons avancer que les résultats obtenus vont dans le sens de la théorie (cadre et modèle théoriques). Ils apportent des réponses aux questions de recherche. Les résultats ont permis de confirmer l'existence de bénéfices espérés de l'engagement des PME dans le DD. Mieux encore, cette analyse ouvre la voie à de nouveaux résultats que nous allons discuter entre autres dans le chapitre 5.

## CHAPITRE 5

### DISCUSSION

---

Dans la première partie de ce chapitre, nous allons discuter des nouveaux résultats obtenus dans notre étude à savoir les pratiques de gestion de la durabilité dans les PME étudiées. Dans l'analyse des données et des résultats, nous avons observé que les PME mettent en place des pratiques pour gérer leurs actions liées au développement durable. Nous proposons de les appeler « les pratiques de gestion de la durabilité ». En utilisant ces pratiques, la PME réussit à trouver des applications qui permettent de réaliser des idées et des innovations qui marient des dimensions du DD, c'est-à-dire des innovations durables. Elles concernent : l'intégration des chaînes de valeur, le transfert des externalités négatives et le cycle de vie perpétuel.

Dans la seconde, nous présentons et interprétons finalement le modèle théorique enrichi des nouveaux résultats obtenus.

#### **1. Proposition pour enrichir le modèle théorique : Pratiques de gestion de la durabilité**

##### **1.1. L'intégration des chaînes de valeur**

Nous observons que le développement des innovations durables a favorisé l'intégration des chaînes de valeurs des entreprises. La chaîne de valeur décrit l'ensemble des activités opérationnelles (de soutien et primaires) mises en place par une entreprise pour atteindre ses objectifs. L'entreprise identifie les activités de sa chaîne de valeur qui lui procurent un avantage concurrentiel. C'est dans cette optique qu'une PME et son partenaire peuvent fusionner des activités opérationnelles de leur chaîne de valeur pour arriver à réaliser des innovations durables. Par exemple, le cas PB effectue la recherche et développement dans le laboratoire de son fournisseur de produit nettoyant pour y trouver ensemble des améliorations. Grâce à une entente tripartite avec des experts en environnement et ses deux fournisseurs (de fils et de colorants écologiques), l'entreprise TE, intègre les activités de production de ses fournisseurs (approvisionnement en matières premières écologiques) à la sienne (production des tissus écologiques) pour arriver à produire ses tissus « éco-intelligents ». De même, l'entreprise AC, retourne les boîtes de carton d'emballage des produits achetés à son fournisseur qui, lui, les réutilise pour les livraisons; ce qui apporte de la valeur ajoutée à chacun d'entre eux.

Cette notion de chaîne de valeur intégrée est implicite au modèle théorique et a été rendue explicite par l'analyse des données. Elle est développée dans les travaux de Porter et dans notre cadre théorique qui porte sur les réseaux d'innovation. Pour rappel, Puthod et Puthod (2006, p. 181) définissait les réseaux d'innovation comme l'établissement de liens entre la PME et un ensemble de partenaires de différentes natures tels que les clients, les fournisseurs, les concurrents, les centres de recherche. C'est ce qui se passe par exemple avec les cas DE, AC, TE et PB. L'intégration de leurs chaînes de valeur avec celles de leurs partenaires d'affaires a favorisé la réalisation, l'adoption et la diffusion de leurs innovations. En effet, lorsque l'entreprise veut réduire ou prendre en compte les impacts négatifs et positifs de ses activités (de soutien et primaires) sur les parties prenantes, cette démarche la conduit à intégrer sa chaîne de valeur à celle de ses partenaires.

Cette notion de chaîne de valeur intégrée est aussi très proche de la notion de transfert des externalités négatives. En réalité, la PME intègre dans sa chaîne de valeur les impacts négatifs ou les externalités négatives de son partenaire et vice-versa.

## **1.2. Le transfert des externalités négatives**

L'entreprise DE ne fabrique pas de produits mais dessine des œuvres artistiques que le client fait ensuite fabriquer lui-même. L'entreprise va donc éliminer les externalités négatives produites par son client lors de la fabrication de l'œuvre : c'est une valeur ajoutée qu'elle apporte à ses clients dans la soumission de proposition de service et qui lui a valu l'obtention d'un contrat ferme avec une université canadienne et avec des partenaires américains. De même, le cas AC va retourner les boîtes de carton d'emballage de produits que lui livre son fournisseur pour éviter de les jeter dans la nature. Pour cela, elle a fait une entente avec son fournisseur pour qu'il les réutilise. Ce dernier en retour lui concède des ristournes ou des rabais. Cette démarche des cas DE et AC rejoint la définition de la chaîne de valeur de Porter qui intègre les externalités négatives :

The value chain depicts all the activities a company engages in while doing business. It can be used as a framework to identify the positive and negative social

impact of those activities. These “inside-out” linkages may range from hiring and layoff policies to greenhouse gas emissions (Porter, 1985, p. 86).

Le transfert des externalités négatives semble être une approche de gestion de la durabilité que certaines PME étudiées intègrent dans leur gestion en vue d’opérationnaliser le concept de DD. On observe que ces PME s’investissent dans des pratiques qui permettent à leurs partenaires d’affaires de s’engager aussi dans la voie du DD. La mise en œuvre de ces pratiques dont le transfert des externalités négatives profite à chacune des parties prenantes qui en tirent finalement des bénéfices; c’est le cas des entreprises DE et AC. Par ailleurs, dans leur chaîne de valeur, d’autres PME comme TE et AC voient, à travers les fonctions de recherche et développement et, de production, la possibilité d’allonger le cycle de vie de leurs produits. Nous faisons allusion à la notion de cycle de vie perpétuel.

### **1.3. Le cycle de vie perpétuel**

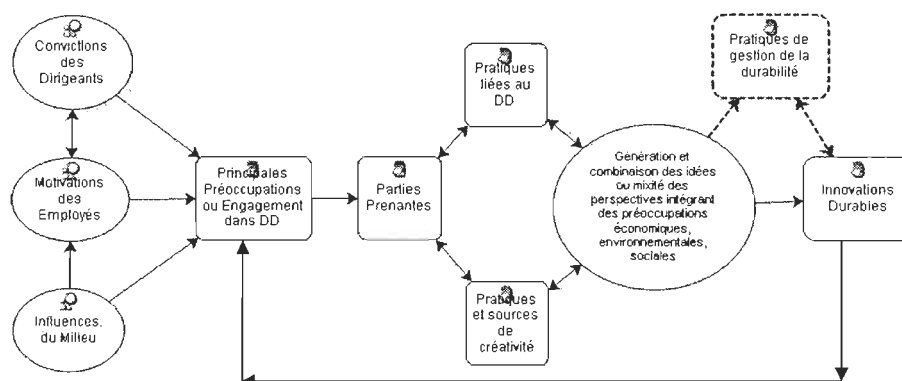
Pour réaliser ses innovations durables l’entreprise TE a dû mettre en place un cycle de vie perpétuel. Ce cycle permet d’utiliser et de réutiliser des matières premières écologiques. C’est dans ce sens que la PME réalise un manuel de désassemblage pour ses produits. Il vise à récupérer les composants pour les réutiliser. Ce n’est donc plus l’approche traditionnelle du cycle de vie du produit, c’est-à-dire celle du « berceau au tombeau », mais l’approche « du berceau au berceau », c’est-à-dire, celle du cycle de vie perpétuel du produit. Le cas AC exploite aussi la notion de cycle de vie perpétuel à travers le recyclage des meubles usagés.

Le cycle de vie perpétuel serait un véritable outil de gestion qui permet aux entreprises de produire des innovations durables comme dans les cas TE et AC. Il encourage le développement de technologies qui visent à réduire, réemployer et recycler les composants ou les résidus d’un produit (Boiral et Croteau, 2001) : on parle d’écologie industrielle. C’est « un domaine de recherche et de réflexion des plus prometteurs » (Ibid., p. 18) sur lequel se penche la norme ISO 14040 (norme sur l’analyse du cycle de vie du produit). Selon Boiral et Croteau (2001), c’est l’une des pratiques concrètes que certaines

entreprises intègrent dans leur processus de gestion pour réduire leurs impacts environnementaux et sociaux tout en assurant leur efficacité économique. Ainsi, grâce au cycle de vie perpétuel, on peut parler d'éco-efficience dans les entreprises.

Finalement, chaîne de valeur intégrée, transfert des externalités négatives et cycle de vie perpétuel sont des pratiques que les cas de PME étudiées utilisent dans leur gestion de la durabilité. Soit, les PME mettent en place ces pratiques pour rendre leurs innovations possibles (comme dans le cas DE), soit ce sont les innovations qui les favorisent (comme dans le cas TE). Ces pratiques de gestion de la durabilité qui sont implicites à notre modèle théorique ont été relevées grâce à l'analyse des données et ressortent dans le modèle tiré du logiciel NVivo ci-dessous.

**Figure 9**  
**Modèle des pratiques de gestion de la durabilité généré par NVivo**



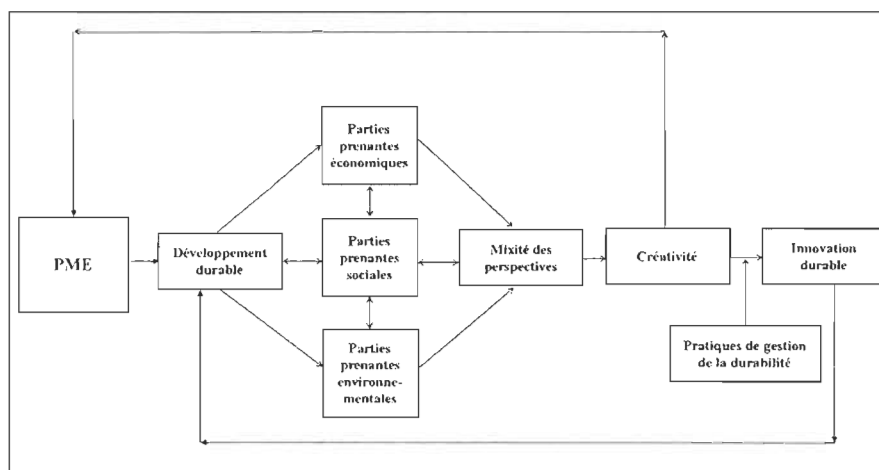
## 2. Présentation et interprétation du modèle théorique enrichi

Dans la figure ci-dessous, nous présentons le modèle théorique de base qui a été enrichi avec les nouveaux résultats obtenus. On peut y voir l'ajout de la variable « pratiques de gestion de la durabilité » qui agit sur le lien entre la créativité et l'innovation pour expliquer l'innovation durable. Nous proposons d'en faire l'interprétation suivante :

1. Les convictions personnelles des dirigeants influençant ou influencées par les motivations des employés et par les acteurs du milieu seraient à la base de l'engagement de la PME dans le DD. La PME résolument engagée dans le DD chercherait toujours à trouver des solutions pour répondre à ses préoccupations environnementales et sociales tout en cherchant à assurer sa rentabilité économique.
2. Avec peu ou pas de savoir-faire ou d'expertise pour intégrer des pratiques de DD dans son mode de gestion, la PME, se tourne vers des parties prenantes. Cette démarche lui permet d'aller chercher des informations, de consulter et de collaborer avec les parties prenantes dont elle est plus proche, afin de répondre à ses principales préoccupations liées au DD.
3. Dès lors, la PME et ses parties prenantes économiques, environnementales et/ou sociales, vont s'engager dans des partenariats ou des ententes qui prennent en compte les intérêts de chaque partie. Ces partenariats définissent un cadre permanent d'information, de consultation et de collaboration qui, à la fois, favorise des pratiques liées au DD et permet de générer des idées nouvelles et diverses.
4. L'implication des parties prenantes est donc une source de créativité qui va favoriser d'une part, l'innovation dans la PME à travers la mixité des perspectives qui permet de générer l'idée nouvelle, utile et consensuelle. D'autre part, cette implication des parties prenantes contribue à la diffusion et à l'adoption de l'innovation par le marché pour assurer son succès.
5. Cependant, ayant toujours pour préoccupation d'intégrer le DD dans sa gestion, la PME va initier des pratiques pour gérer la durabilité. Ces pratiques lui permettent de trouver des solutions durables tout en étant innovantes : ce sont des innovations durables. Mieux encore, les PME arrivent à produire plusieurs innovations durables puisqu'elles se retrouvent dans un processus d'apprentissage et de rétroaction.
6. Finalement, l'engagement dans le DD a des retombées positives pour la PME.

Figure 10

## Modèle du lien entre l'engagement dans le DD et les innovations durables



En somme, nous venons de discuter des nouveaux résultats obtenus sous le thème «les pratiques de gestion de la durabilité». Ces nouveaux résultats correspondent à des concepts déjà abordés par la littérature en gestion. Cependant, ces concepts n'ont pas été étudiés dans le cas de la PME et du développement durable appliqué à la gestion. C'est déjà une piste de recherche ouverte. Avec ces résultats, nous enrichissons le modèle théorique de base proposé par Labelle (2008). Il faut retenir que ce modèle a été vérifié et documenté comme le voulait notre objectif de recherche. Aussi des éléments de réponse ont-ils été apportés aux questions de recherche.

Dans ce chapitre, notre objectif était de discuter des résultats obtenus. Bien que ces résultats ne fussent pas prévus, nous constatons que l'exploration du lien entre le DD et l'innovation dans les PME québécoises, a fait ressortir des résultats insoupçonnés. L'étude de ce phénomène dans son contexte contribue à vérifier la théorie et à ouvrir des pistes de recherches futures. Elle permet aussi d'apaiser les doutes de certains dirigeants de PME quand au bien-fondé du DD dans leur entreprise. Les cas de PME étudiées, de taille et de secteurs d'activités différents, offrent un ensemble d'arguments qui vont en faveur de l'existence d'un lien entre le DD et l'innovation dans les PME québécoises. Mieux encore, des outils de gestion existent pour opérationnaliser le DD dans les stratégies, les activités et les actions des PME.

## CONCLUSION

---

Notre problématique de recherche, au début de cette étude, a été posée en trois étapes, la problématique générale (en introduction), la problématique managériale et la problématique scientifique. La problématique scientifique portait sur la vérification du modèle théorique proposé par Labelle (2008) afin de renforcer sa validité. Ce modèle se présentait comme une voie possible pour lier le développement durable à l'innovation dans les PME, afin de leur permettre de répondre efficacement aux enjeux de la globalisation. À l'issue de cette étude, nous pouvons avancer que ce modèle est vérifié dans les limites de notre méthodologie de recherche qui a porté sur l'étude de 5 cas de PME québécoises. Ainsi, il semble que l'engagement des dirigeants de PME dans le DD améliore leurs capacités d'innovation. Mieux encore, cet engagement a des retombées positives sur la PME.

Ce modèle théorique apporte des réponses à la problématique managériale à laquelle les dirigeants de PME font face quant à l'opérationnalisation du DD dans leurs processus de décision et de gestion. Les résultats théoriques (revue de la littérature) et empiriques (analyse des données et des résultats) obtenus, démontrent que l'engagement dans le DD peut être une source de créativité et d'innovation, si les PME informent, consultent et collaborent avec les parties prenantes dans un cadre stable et permanent de partenariat. Ces derniers apportent à la PME des informations, des idées, du savoir-faire et de l'expertise pour les aider à intégrer des pratiques de DD dans leurs pratiques quotidiennes de gestion et, à utiliser d'autres pratiques pour stimuler leur créativité. Les dirigeants de PME peuvent trouver dans les résultats de cette étude les informations nécessaires pour combler leur besoin d'information en matière de DD. Ils peuvent surtout tirer partie des outils de gestion utilisés par d'autres dirigeants de PME qui ont réussi sur la voie du DD.

Dès lors, les PME peuvent mieux appliquer le DD dans leur gestion (problématique générale), a) en commençant par intégrer des outils de gestion liés au DD et qui stimulent leurs capacités de créativité et d'innovation, b) tout en appliquant le processus suggéré par le modèle théorique de Labelle (2008). Certaines de ces pratiques ont été identifiées par la



théorie et sont confirmées par l'empirie. Il semble alors plus aisé aux PME de faire un lien entre le développement durable et la gestion de leur entreprise. Ce lien est celui des parties prenantes, de la créativité, et de l'innovation. Ainsi pour créer et être innovantes, les PME doivent s'ouvrir pour collaborer avec leurs parties prenantes économiques, environnementales et sociales. Cette démarche, leur assure de prendre en compte les intérêts des différents acteurs concernés tout en développant leurs capacités d'innovations. C'est de cette façon qu'elles peuvent produire des innovations durables et, s'assurer d'être à la fois compétitives et responsables (écologiquement et socialement).

Néanmoins, en dépit de ces conclusions, les liens entre la dimension économique et les dimensions sociale et environnementale ne sont pas pour autant toujours convergents; le plus souvent, le rapport entre DD et rentabilité implique des compromis qui ne s'inscrivent pas toujours dans une relation « gagnant-gagnant ».

En définitive, les résultats de cette étude apportent de bonnes nouvelles aux dirigeants de PME qui doutent encore du bien fondé de s'engager dans le DD. Cette recherche, à travers les résultats obtenus, apporte des contributions concernant l'application du développement à la gestion des entreprises et particulièrement dans la PME. Cependant, elle présente aussi des limites conceptuelles et méthodologiques.

### **Contributions et limites de la recherche**

Cette étude a permis de vérifier le lien entre le développement durable et l'innovation dans les PME à l'aide d'un modèle théorique et de le documenter au niveau théorique puis empirique. Rappelons que très peu d'études se sont intéressées à un tel lien dans la PME. Le cadre et le modèle théoriques ont trouvé dans les théories connues sur la créativité et l'innovation, et sur la gestion du DD, une voie possible pour opérationnaliser le DD dans les PME.

Au niveau empirique, cette étude contribue à apporter plus de connaissances sur les PME québécoises et leur engagement dans le DD. Mieux encore, les données empiriques

démontrent que l'intégration du DD dans leur mode de gestion ne va pas en contradiction avec leurs objectifs de rentabilité. Au contraire, ces PME innovent encore plus à cause de leur engagement dans le DD et bénéficient des retombées positives de leur responsabilité sociale. Cela est une nouvelle encourageante pour les autres PME québécoises qui doutent du bien fondé du DD pour leur entreprise. Aujourd'hui, nos résultats nous portent à croire que des exemples et des modèles de PME durables existent et que, des pratiques et des outils de gestion de la durabilité peuvent être exploités dans la logique du modèle théorique de Labelle.

Cependant, il ne faut pas oublier que cette étude porte sur 5 cas de PME québécoises et qu'étant donné son caractère exploratoire, des limites à des limites au niveau des méthodes de collecte et d'analyse des données et, de la validité externe du modèle. Pour ce dernier point, rappelons que notre objectif n'était pas d'aboutir à une généralisation des résultats à l'ensemble des PME québécoises, c'est-à-dire à une validité externe. Nous voulions aboutir à une réplique du modèle théorique et une généralisation analytique sur un certain nombre de cas. En ce qui concerne les méthodes de collecte et d'analyse des données, elles présentent des biais au niveau de l'interprétation des données par le chercheur. C'est l'une des limites aux analyses qualitatives que nous avons tenté de réduire par des méthodes de triangulations et de double vérification.

### **Suggestions pour les recherches futures**

Des recherches futures portant sur le même sujet, pourraient d'abord tenter d'élargir le nombre de cas à un échantillon un peu plus large pour intégrer en plus des données et des analyses quantitatives. Ensuite, ces recherches pourraient s'intéresser aux nouveaux résultats trouvés à savoir : la chaîne de valeur intégrée, le transfert des externalités négatives et le cycle de vie perpétuel en lien avec le développement durable. Enfin, d'autres recherches pourraient s'intéresser à vérifier le modèle théorique de base en contexte de grande entreprise pour faire des études comparatives entre la PME et la grande entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Allouche, J., Huault, I., Schmidt, G. (2004). Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée ? , *15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH)*, Montréal.
- Alves, J., M.J. Marques, I. Saur et P. Marques (2007). Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation. *Creativity and Innovation Management*. 16(1), 27-34.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), pp. 1154-1184
- Armstrong, M., Lavoie, A., Petkov, P., Pohlmann, C. and Smith, D. (2007). Achieving Eco-prosperity, SMEs' perspectives on the environment. *Canadian Federation of Independent Business*. 37 p.
- Ayuso, S., Rodriguez, M. A. et Ricart, J. E. (2006). Responsible competitiveness at the micro level of the firm. Using stakeholder dialogue as a source of new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance*, 6(4), 475-490.
- Baldwin, J. et G. Gellatly (2003). Lessons. Dans Baldwin, J. et G. Gellatly, *Innovation Strategies and Performance in Small Firms*. Northampton, MA, Edward Elgar, pp. 346-354.
- Baribeau, C. (2005). L'instrumentation dans la collecte des données. *Recherches qualitatives, Hors série 2*, 98-114.
- Bean, R., and Radford, R. (2002). *The business of innovation: Managing corporate imagination for maximum results*. New York: Amacom.
- Bessant, J. (2003). Challenges in innovation management. Dans Larisa V. Shavinina (éd.), *The international handbook on innovation*, pp. 761-774.
- Bessant, J. et Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship (1<sup>st</sup> éd.)*. John Wiley and Sons, 476p.
- Boiral, O. et Croteau, G. (2001). Du développement durable à l'écologie industrielle, ou les métamorphoses d'un « concept caméléon ». *10<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté d'administration de l'université Laval*, 25p.

- Bos-Brouwers, H. E. J. (2009). Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice. *Business Strategy and the Environment*, 19 p.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social: notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 3, pp. 2-3.
- Bourdon, S. (2002). The integration of qualitative data analysis software in research strategies: resistances and possibilities. *Forum: Qualitative Social Research*, 3(2), 12p.
- Bourdon, S. (2001). Le logiciel d'analyse de données qualitatives QSR NVivo. *Cahier d'accompagnement*.
- Brundtland, G.H., (1987), *Our Common Future*, Oxford: Oxford University Press.
- Callon, M., Cohendet, P., Curien, N., Dalle, J.-M., Eymard-Duvernay, F., Foray, D. et Schenk, E. (1999). *Réseau et coordination*. Édition Économica, Paris, 192p.
- Canadian Business for Social Responsibility (CBSR), (2003), *Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility*, Vancouver, CBSR, 20 pages, [www.cbsr.ca](http://www.cbsr.ca)
- Caroll, A. B. (1989), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, O.H.: South Western, Cincinnati.
- Carrier, C. (2007). Cultiver la créativité et gérer l'innovation dans la PME. Dans Filion J. (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance* (566 p.). Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Carrier, C. (2007). Faire appel à la créativité de tous pour récolter de bonnes idées et les exploiter, *INFO-PME*, Trois-Rivières, LaRePE/INRPME/UQTR, 7(1), pp. 1-5.
- Carrier, C. (2002). L'exploration d'une idée d'affaires: première stratégie à maîtriser pour le futur entrepreneur. *Cahier de recherche CR-00-10, INRPME*.
- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*. QC, Canada : Presses de l'université du Québec.
- Carrier, C. et Raymond, L. (2004). Cyberentrepreneurship: a multiple case study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10 (5), 349-363.

- Cobbenhagen, J. (2000). *Successful Innovation: Towards a New Theory for the Management of Small and Medium-sized Enterprises*. Cheltenham, Inglaterra: Edward Elgar
- Commission Européenne (2002), *Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales*, n.4, Observatoire des PME européennes
- Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) (1987). *Notre avenir à tous*. Montréal : Éditions du Fleuve.
- Conference Board of Canada, CBC (2000). Market explorers poll; [www.conferenceboard.ca](http://www.conferenceboard.ca)
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Where is creativity? In *Creativity, flow and the psychology of discovery and invention* (455 p.). New-York: Harper Perennial.
- Damak-Ayadi, S., Pesqueux, Y. (2003). La Théorie des parties prenantes en perspective (Stakeholder theory in perspective), pp.1-19
- De Bonville J., (2000). *L'analyse de contenu des médias : de la problématique au traitement statistique*. Bruxelles : De Boeck Université, 451 p.
- Department of Trade and Industry (DTI), (2002), *Engaging SMEs in Community and Social Issues*, Research Report, London.
- Deschenaux, F. (2007). *Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7*. Trois-Rivières: Association pour la recherche qualitative. ISBN 2-9809005-1-6. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Nvivo\\_7.0.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Nvivo_7.0.pdf)
- Deschenaux, F., Bourdon, S., et Baribeau, C. (2005). *Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR NVivo 2.0*. Trois-Rivières : Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la Recherche Qualitative. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Nvivo\\_2.0.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Nvivo_2.0.pdf).
- D'Humières, P., Rivals, J., Lurie, E. (2005). *Le développement durable : Le management de l'entreprise responsable*. (Dir. Vignoles, S.). Éditions d'organisation : Paris.
- Dion, M., Wolff, D. et al. (2008). *Le développement durable : théories et applications au management*. Dunod : Paris
- Dion, M. et Wolff, D. (2008). Introduction générale. Dans Dion, M., Wolff, D. et al. (dir.), *Le développement durable : théories et applications au management*, (pp. 1-6). Dunod : Paris.

- Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 40, 211-212
- Dontenwill, E. et Reynaud, E. (2005). Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'un politique de développement durable : étude de cas d'une entreprise de transport urbain. *14<sup>ème</sup> Conférence Internationale de management Stratégique, Pays de la Loire, Angers*, 34 p.
- Drejer, A. (2002). Strategic innovation: a new perspective on strategic management. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), pp. 143 – 147.
- Drucker, P. (1981). *L'entreprise face à la crise mondiale*. InterEdition : Paris
- Dubigeon, O. (2005). *Mettre en pratique le développement durable : Quels processus pour l'entreprise responsable (2<sup>e</sup> ed.)*. Éditions Village Mondial : Paris.
- Dumez, H. et Jeunemaître, A. (2000). Comprendre la globalisation. *La Gazette de la Société et des Techniques*, n°4, 1-4.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., et Graebner, M., E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25–32.
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) (Mai, 2003). Les compétences en formation : Résultats des sondages de la FCEI sur la formation. *Rapport FCEI Recherche*. 10 pages.
- Filion, L.-J. (2007). Introduction. Dans Filion, L.-J. (dir.). *Management des PME : de la création à la croissance*, (pp. 1-16). QC, Canada : Édition du nouveau pédagogique
- Fillol, C. (2006). Des choix méthodologiques à la production de connaissances opérationnelles. *Conférence AOM – RMD*, 8p.
- Fiol, M. 1995. « Thought worlds colliding : the role of contradiction in corporate innovation processes ». *Entrepreneurship Theory and Practice*. Pp. 71-90.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc., 276 p.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. QC, Canada : Presses de l'université du Québec.

- Gasse, Y. et Carrier, C. (2004). *Gérer la croissance de sa PME* (2<sup>ème</sup> éd.). Québec: Les Éditions InterUniversitaires.
- Gauthier, B. (dir.), (2006). *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données* (3<sup>e</sup> éd.). QC, Canada : Presses de l'université du Québec.
- Gélinier, O., Simon, F.-X., Billard, J.-P., Muller, J.-L. (2002). *Développement durable : Pour une entreprise compétitive et responsable*. ESF éditeur et Cegos.
- Gendron, C. (2006). *Le développement durable comme compromis : la modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. QC, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Gendron, C. et Gagnon, C. (2004). Développement durable et économie sociale : convergences et articulations. *Cahiers de l'ARUC-ÉS, Collection Recherche no R-17-2004*, 52 p.
- Georgsdottir, A. S., Lubart, T. I. et Getz, I. (2003). The role of flexibility in innovation. Dans Larisa V. Shavinina (éd.), *The international Handbook of Innovation*, Amsterdam, S. pp. 180-190.
- Gouvernement du Canada, 2006. *Responsabilité sociale des entreprises: Guide de mise en oeuvre à l'intention des entreprises canadiennes*. Éd. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. 99 p.
- Halila, F. (2007). Networks as a means of supporting the adoption of organizational innovations in SMEs: the case of Environmental Management Systems (EMSs) based on ISO 14001. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14, pp. 167–181
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, J. (1997). *Etude de cas et sciences sociales*. Paris : L'Harmattan.
- Hawken, P. (1995). *L'écologie de marché*. Barret-le-Bas : Le Souffle d'or
- Hellriegel, D. Slocum, J. W., Woodman, R. W. (2002). *Management des organisations*. Paris, Bruxelles: De Boeck Université.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck Université
- International Standard Organisation (ISO). (2008). *Guidance on Social Responsibility / Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Committe Draft ISO/CD 26 000, ISO/TMB/WG SR No 157, 2008. Version française à: <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/393583>

7/4591390/6094591/traduction\_CD\_ISO\_26000\_\_d\_cembre\_2008.pdf?nodeid=7873014&vernum=

- Julien, P.A. (2005). *Entrepreneuriat Régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers*. QC, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P.A., (1990). Vers une typologie multicritères des PME. *Revue Internationale PME*, 3 (3-4), 411-425.
- Ko, S. et Butler, J. E. (2007). Creativity: a key link to entrepreneurial behavior. *Business Horizons*, 50, pp. 365–372.
- Koleva, P. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise dans le contexte du développement durable : affaire d'entreprise ou affaire de société? Dans *Économies et Sociétés*, Série « Dynamique technologique et organisation », W, n° 10, *Responsabilité sociale des organisations et régulations*, (pp. 25-54). Paris: Les Presses de l'Ismea.
- Labelle, F. (2008). La PME et le développement durable (DD) : une démarche qui améliore les capacités d'innovation des entrepreneurs. *CIFPME*
- Labelle, F. (2007). Les compétences requises des entrepreneurs dans un contexte de gouvernance des PME durables. *InfoPME*, 7 (3), pp. 2-6.
- Labelle, F. et Pasquero, J. (2006), « Alcan et le « paRTenalisme » : les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du 20ème siècle » *Entreprise et histoire*, (45), 23 p.
- Lafleur, M. (2008). Le paradigme du développement durable pour la gestion. Dans Dion, M., Wolff, D. et al. (dir.), *Le développement durable : théories et applications au management*, (pp. 43-55). Paris: Dunod.
- Lapointe, A. et Gendron, C. (2004). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? *7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Montpellier, France.
- Leavy, B. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy & Leadership*, 33(4), pp. 38-45.
- Leonard, D. et Straus, S. (2001). Comment tirer parti de toute la matière grise de votre firme. Dans *Harvard Business Review*, *Le Knowledge management*. (pp. 144-176). Paris: Éditions d'Organisation.
- Leonard, D. and Swap, W. (1999). *When Sparks Fly: Igniting creativity in groups*. Harvard Business School Press.



- Luetkenhorst, W. (2004). Corporate social responsibility and the development agenda - A case for actively involving small and medium enterprises. *Intereconomics*, 39(3), pp. 157-166.
- Marchesnay, M. (1993). PME, stratégie et recherche. *Revue Française de Gestion*, No. 95, Septembre-Octobre, p. 70-76.
- Martins, E.-C. et Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), pp. 64-74.
- Mauzy, J. et Harriman, R.-A. (2003). Three climates for creativity. *Research Technology Management*, pp. 27-30.
- McAdam, R. et Armstrong, G. (2001). A symbiosis of quality and innovation in SMEs: a multiple case study analysis. *Managerial Auditing Journal*, 16 (7), pp. 394-399.
- McAdam R. et McClelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: organizational and research agenda. *European Journal of Innovation management*, 5(2), 86-97.
- Meier, O. (2008). Diversité culturelle et développement durable (2008). Dans Dion, M., Wolff, D. et al. (dir.), *Le développement durable : théories et applications au management* (pp. 95-107), Paris : Dunod.
- Mercklé, P. (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*. Paris : La Découverte, coll. Repères p. 55.
- Mercier, S. (1999). *L'éthique dans les entreprises*, Éditions La Découverte, Collection Repères : Paris.
- Mostert, N.M., 2007. « Diversity of the mind as the key to successful creativity at unilever ». *Creativity and Innovation Management*. 16(1), pp. 93-100.
- Muchielli, A. (2006). Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Conférence au Colloque international « recherche qualitative : Bilan et prospective »*.
- Nonaka, I. (2001). L'entreprise créatrice de savoir. Dans Harvard Business Review, *Le Knowledge management*. (pp. 36-63). Éditions d'Organisation: Paris.
- OCDE (2005). *The measurement of scientific and technological activities: proposed guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Oslo Manual (3<sup>rd</sup> éd.). OCDE, Eurostat: Éditions OCDE.

- Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*, 11, pp. 51–86
- Ondoua, B. V., Spence, M., Boubaker-Gherib, B. J. (2008). Stratégies de développement durable dans les PME : Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises. 9<sup>ème</sup> CIFEPM. pp. 1-17.
- O'Regan, N., A. Ghobadian et D. Gallear (2006). In search of the drivers of high growth manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(1), pp. 30-41.
- Osborn, A. F. (1988). *Créativité : l'imagination constructive*. Paris : Dunod
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. (Traducteur, Trans.). Paris : Armand Colin.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: le concept et sa portée. Dans B.-Turcotte, Marie-France et Salmon, Anne (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, (pp.112-143). QC, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Pettersen N. (2002, 2003, 2005, 2006). Notes de cours : directives pour les travaux, lectures et illustrations.
- Porter, M.E. et Ketels, C. (2003). *UK Competitiveness: Moving to the Next Stage*, DTI Economics Paper No. 3.
- Porter, M. E. et Kramer, M. (2006). Strategy and society. *Harvard Business Review*, 78-92.
- Puthod C. et C. Thévenard-Puthod, 2006. « Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME ». *Revue Française de Gestion*, 32(164), pp. 181-204.
- QSR International (2008). NVivo 8, Guide de démarrage rapide. 49 p. <http://download.qsrinternational.com/Document/NVivo8/French/NVivo8Getting-StartedGuide.pdf>.
- Ressources naturelles Canada, (2004). Responsabilité sociale des entreprises : principaux enseignements – compte-rendu final. 84 p.
- Robert, A. D. et Bouillaguet A. (1997). *L'analyse de contenu*. (Coll. « Que sais-je? »). Paris : PUF.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990's. *R&D Management*, 22(3), pp. 221-239.

- Schmidheiny, S. (1992). *Changer de cap : réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement*. (p. xi-xiii). Paris : Dunod, 392 p.
- SMEKEY (2004). *The business cases for corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises*. 13 pages, [www.smekey.org](http://www.smekey.org)
- Sonnenschein, W. (1999). *The Diversity Toolkit*. Contemporary Books.
- Spence, M. (2005). PME et Développement durable: menace ou opportunité? *École de Gestion, Université d'Ottawa, Document de travail*, pp. 1-18.
- Spence, M. (2007). PME et développement durable. Dans Filion, L.-J. (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance*, (pp. 415-427). QC, Canada : Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Spence, M., Boubaker-Gherib, B. J., et Ondoua, B. V. (2007). Une étude exploratoire des fondements du degré d'engagement des PME dans le développement durable. *École de Gestion, Université d'Ottawa, Document de travail*, pp. 1-17.
- The Conference Board of Canada. 2002. Linking social accountability management and organizational innovation: a new approach to value creation. *Industrie Canada*. 40 p.
- Thiétart et Collaborateurs (2007). *Méthodes de recherche en management* (3<sup>e</sup> éd.). Paris : Dunod.
- Torrès, O. (2007). Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité. Dans Filion, L.-J. (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance*, (pp. 23-45). QC, Canada : Édition du renouveau pédagogique.
- Tremblay, M. et Carrier, C. (2006). Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : assises et perspectives. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), pp. 69-88.
- Trépanier, M. (2005). Collaborer pour innover : regard sur les caractéristiques des relations interorganisationnelles efficaces. *INFO-PME*, Trois-Rivières, LaRePE/INRPME/UQTR, 5(3), pp. 1-8.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problem in the management of innovation. *Management Sciences*, 32(5), pp. 590-607.
- Van Kleef, J. A. G. et Roome, N. J. (2005). Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 15, pp. 38-51

- Venkataraman, S. (2004). Regional transformation through technological entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(1), pp. 153-167.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Économica.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3, pp. 243-272.
- Wolff, D. (2008). Du concept de développement durable à la notion de management durable. Dans Dion, M., Wolff, D. et al. (dir.), *Le développement durable : théories et applications au management*, (pp. 141-156). Dunod : Paris.
- Woodman, R.W, J.E. Sawyer et R.W. Griffin. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), pp. 293-321.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Method* (2nd éd.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Method* (3rd éd.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

**Annexe A**  
**QUESTIONNAIRE POUR LES DIRIGEANTS DE PME**

**LETTRE DE PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE**

---

Trois-Rivières, le .... février 2009

Madame,  
Monsieur,

La présente est pour solliciter votre participation dans le cadre d'un projet de recherche sur l'exploration du lien entre le développement durable et l'innovation dans les PME québécoises

Dans ce contexte, je vous serais très reconnaissant de bien vouloir participer à une entrevue semi structurée d'environ une heure trente (1:30). Cette rencontre portera sur votre expérience à titre de dirigeant de l'entreprise [*Nom de l'entreprise étudiée*], dans un contexte où il fallait mobiliser différents acteurs (économiques, environnementaux et sociaux) en vue de stimuler la créativité et favoriser l'innovation pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.

L'entrevue sera réalisée par moi-même à un endroit qui vous conviendra. Le moment sera aussi à déterminer en fonction de votre horaire. Je prendrai des notes pendant l'entrevue. Il est possible que mon directeur de recherche assiste à notre entrevue à titre d'observateur, si vous acceptez.

J'aimerais également savoir si vous n'avez pas d'opposition à ce que l'entrevue soit enregistrée afin d'optimiser la collecte d'information et de mieux préparer l'analyse. Les résultats de cette analyse serviront pour mon mémoire de maîtrise. Ils pourraient aussi servir de fondements à la réalisation d'articles scientifiques.

Pour assurer la confidentialité, les noms ne seront pas évoqués et les données seront sous clés à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Pour assurer le respect de vos propos et de votre pensée et pour assurer la validité de nos résultats, je vous ferai lire et commenter, si vous le souhaitez, les versions préliminaires des rapports de cas réalisés aux fins de mon mémoire.

Pour de plus amples informations, vous pouvez me joindre à l'adresse courriel suivante [kadiageorges.aka@uqtr.ca](mailto:kadiageorges.aka@uqtr.ca) ou encore par téléphone au 819 840 7439.

En vous remerciant de votre collaboration,

Kadia Georges AKA, Étudiant à la maîtrise en administration des affaires (avec mémoire).  
Département des Sciences de la gestion  
Université du Québec à Trois-Rivières

## GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE

Préambule : ...	
Thème abordé en lien avec la problématique de recherche	Questions posées en lien avec les thèmes de référence
<b>Thème 1 :</b> Les principales préoccupations ou l'engagement dans le DD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à vous engager dans la voie?</li> <li>2. Comptez-vous poursuivre définitivement dans cette voie? Pourquoi?</li> <li>3. Comment avez-vous procédé pour établir ces choix?</li> <li>4. Par quoi ou par qui et comment avez-vous été influencé?</li> <li>5. Que savez-vous du DD?</li> </ol>
<b>Thème 2 :</b> L'implication des parties prenantes (Les acteurs du milieu)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entretenez-vous des relations avec les acteurs de votre milieu?</li> <li>2. Si oui, lesquels? Avez-vous des relations de partenariats formels avec ces derniers?</li> <li>3. Est-ce dans les habitudes de travailler avec ou de consulter des partenaires?</li> <li>4. Est-ce que les parties prenantes (employés, voisins, fournisseurs, clients, etc.) ont été consultées dans l'un des processus identifiés plus tôt? Comment? Des exemples?</li> <li>5. Est-ce que l'opinion des parties prenantes a influencé les projets? Comment? Des exemples?</li> <li>6. Est-ce que les parties prenantes sont impliquées dans les processus actuels?</li> <li>7. Qu'avez-vous fait ou dit pour gagner la confiance suffisante des autres pour qu'ils soutiennent vos projets innovateurs?</li> </ol>
<b>Thème 3 :</b> Les pratiques liées à la gestion du DD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que faites-vous pour démontrer votre engagement dans le DD?</li> <li>2. Comment vos relations avec vos partenaires se traduisent dans les faits au quotidien?</li> <li>3. Est-ce dans les habitudes d'aller rechercher des informations là où elles se trouvent? Donnez des exemples?</li> <li>4. Quels sont les gestes que vous posez au niveau social?</li> <li>5. Quels sont les gestes que vous posez au niveau environnemental?</li> <li>6. Comment communiquer avec vos partenaires? Des exemples</li> <li>7. Sur quoi communiquer-vous? Des exemples</li> </ol>
<b>Thème 4 :</b> La créativité et la gestion de l'innovation dans la PME ( <i>Les pratiques et sources de créativité et de gestion</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment décrivez-vous votre entreprise? Pourquoi?</li> <li>2. Y'avait-il des compétences préalables dans l'entreprise pour s'engager sur cette voie? Lesquelles? Des exemples?</li> <li>3. Comment sont les relations entre vous et vos collaborateurs, vos employés?</li> <li>4. Maîtrisait-on le langage « environnemental » ou « social » dans votre entreprise?</li> <li>5. Y avait-il du temps et de l'argent pour s'engager sur cette voie?</li> <li>6. Est-ce que ces actions s'inscrivent dans la démarche globale de l'entreprise?</li> <li>7. Quelles sont les pratiques de gestion que vous utilisez pour stimuler la créativité de vos employés?</li> </ol>
<b>Thème 5 :</b> Les innovations durables ( <i>Lien entre DD et Innovation dans la PME</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment expliquez-vous cette capacité à innover?</li> <li>2. Quelles sont les innovations que vous avez produites?</li> <li>3. Quelles sont les particularités de chacune vos innovations?</li> <li>4. Qu'est ce qui vous différencie aujourd'hui de vos concurrents?</li> <li>5. D'où provient cette (ces) innovation(s)?</li> <li>6. Qu'est ce que vos relations avec vos partenaires vous ont apporté? Des exemples</li> <li>7. Y-a-t il eu des compromis qui ont été faits pour arriver à cette (ces) innovation(s)? Lesquels?</li> <li>8. Quels sont les acteurs qui ont été impliqués dans ce processus?</li> <li>9. Est-ce que la diversité et la divergence des idées avec vos partenaires et votre équipe ont joué un rôle dans votre capacité à innover?</li> <li>10. Pensez-vous que cette approche de consultation vous a été bénéfique? Pourquoi?</li> </ol>

## Annexe B RAPPORTS DE CAS PRÉLIMINAIRES

### PME DE

---

#### 1. Introduction

Identifiée comme l'un des « 5 fleurons du développement durable » (Forget Dominique, PME, 2007, p. 27) au Québec, l'entreprise montréalaise DE n'a pas attendu pour être à l'avant-garde dans le domaine du DD. Elle a choisi de s'engager fermement dans le DD parce qu'elle est convaincue qu'en tant que PME elle est capable d'être rentable économiquement tout en l'étant écologiquement et socialement. Selon l'un de ses dirigeants « on doit prendre nos responsabilités. Les gens d'affaires en général sont moins intéressés, car le développement durable a un coût. Ceux qui sont actuellement au pouvoir ne se rendent pas compte que ce sont leurs petits enfants qui pâtiront de leurs actions ».

Aujourd'hui son engagement n'est plus à prouver en raison de ses objectifs, de son mode de gestion et de ses produits et activités qui lui ont valu aujourd'hui d'être « la première firme-conseil au Canada certifiée ``Compagnie carbone zéro`` » et la « 7<sup>ème</sup> entreprise au Canada partenaire du Global Reporting Institute (GRI) » (voir sur <http://www.DE.ca/ddurable.html>). Elle a même mis en ligne sur Internet depuis 2002, un portail spécialement dédié au DD et dénommé « un geste pour la terre ». De plus comme annoncé sur son site Internet, « chez DE, nous croyons au développement durable depuis longtemps. ».

L'orientation sur la voie du DD de DE lui permet de concevoir et de vendre des produits et services innovants au « design adapté [qui se veut] éco-logique dans le respect de l'homme, de la matière et de la société [...] » : c'est ce qui fait sa différence dans le secteur du conseil en design et sa réputation dans son milieu.

Est-ce son engagement dans le DD qui lui permet d'innover de façon continue pour rester compétitive ? Comment et avec qui ou quoi elle réussit à le faire ? Ce sont quelques questions qui nous viennent à l'esprit à la suite de la revue d'articles de presse effectuée et pour lesquelles nous souhaiterions avoir des réponses dans une entrevue avec son président.

#### 2. Engagement environnemental

- DE est devenue la première firme-conseil au Canada certifiée « Compagnie carbone zéro ».
- Programme de reboisement : L'entreprise a mis au point un Programme de reboisement pour renouveler la ressource ligneuse utilisée dans la construction de ses projets. Par exemple, DE a fait appel à la Fondation canadienne de l'arbre pour acheter un terrain et y planter 8000 arbres, afin de neutraliser ses émissions de carbone.
- Programme de neutralisation des GES : il comporte deux sections : la première vise à neutraliser les émissions annuelles de l'entreprise et la deuxième section permet la neutralisation, au nom de ses clients, de la production de GES des projets réalisés.
- Pour neutraliser le reste de ses émissions, DE a pris contact avec Future Forests, une société qui vend des crédits de carbone. Cependant « nous nous sommes fait dire que nous étions trop petits », déplore Julie Boucher. Malgré cela DE a acheté un

terrain de 1 hectare où sont plantés en moyenne 500 arbres par an pour compenser leurs émissions et celles des projets réalisés.

- « Quand j'ouvre un nouveau dossier, je plante un arbre », selon son président.
- DE a conçu des expositions pour le Musée canadien de la guerre à Ottawa, la Poudrerie de Windsor et l'ancienne Aluminerie de Shawinigan, en ayant toujours à l'esprit la même philosophie : informer et toucher le visiteur, tout en diminuant l'empreinte écologique des installations sur l'environnement.

### 3. Engagement social

- Le Conseil municipal de Saint-Eustache a donné à DE le mandat de concevoir des plaques commémoratives soulignant ses 150 ans. DE a mis de côté ses grands fournisseurs et confié la fabrication des pièces au vitrier, à l'ébéniste et à l'imprimeur de Saint-Eustache
- « DE a par exemple mis sur pied l'organisme « Un geste pour la terre » vouée à la promotion de comportements simples et sains que tout citoyen peut adopter dans la préservation de nos écosystèmes. »
- « DE a pris l'engagement de diffuser ses actions et d'encourager les autres membres de la société à identifier leurs moyens d'action et à les mettre en oeuvre. Par exemple, chaque courriel de l'entreprise, depuis sa fondation, mentionne son appui au concept de développement durable et contient un lien dynamique vers le site de l'organisme « Un geste pour la terre »
- DE est membre du Global Reporting Initiative (GRI) développant les normes internationales pour la production de rapport annuel sur le développement durable par les entreprises.
- DE respecte l'égalité de genre. Par exemple la répartition de la direction générale et de la main d'œuvre est de 1 homme - 1 femme.
- DE collabore aussi avec Cataléthique et Éthiquette, deux organismes voués à la promotion du DD.

### 4. Pratiques liées au DD et à l'innovation

Dans sa phase de démarrage en 2002, DE décide que 80% de son chiffre d'affaires devra être constitué de contrats et mandats associés au développement durable ou liés à la protection de l'environnement d'ici 2010. Les services de DE sont les suivants : design d'exposition, muséologie, design graphique, ergonomie de logiciel, design d'objets et signalétique.

- Lorsque les dirigeants ont appris que leur PME générait 6 tonnes de CO<sub>2</sub>, ils se sont demandés « Que faire ? Être créatif », répond résolument son président.
- DE propose à ses clients du design éco-logique, c'est-à-dire un design intelligent et écologique.
- DE se fait aussi un point d'honneur de produire un rapport annuel de ses performances économiques, environnementales et sociales qui s'inspire des lignes directrices énoncées par la Global Reporting Initiative (GRI). « Notre rapport n'a que huit pages, mais il est complet, souligne malicieusement son président. Ce n'est pas parce qu'on est petit qu'on ne peut pas adhérer aux grands projets. »
- En cours de projet, un certificat identifiant le volume de CO<sub>2</sub> produit et les moyens pris pour le neutraliser à 100%, est délivré au client.



- Mise au point et envoi d'un bulletin électronique « Scriptum » comme principal outil de publicité. Cela lui permet d'éliminer l'utilisation de papier. Ce bulletin est envoyé à ses clients, collaborateurs et personnes associées au design et, toute personne qui le désire peut être retirée de la liste d'envoi.
- DE s'approvisionne (équipements de bureau, matières premières) auprès de fournisseurs qui ont une politique environnementale. Par exemple l'achat de cartouches d'encre se fait avec HP parce qu'elles sont complètement recyclables. HP fournit gratuitement les emballages de retour.
- Le système de chauffage au mazout de DE a été converti en système à l'hydroélectricité. Leur prochaine étape est l'installation de panneaux solaires.
- À l'aide de logiciels, DE calcule l'empreinte écologique de ses activités professionnelles.
- 6 tonnes de CO2 par an sont associées pour la moitié au chauffage au mazout de leur bureau à domicile, le reste se répartissant entre leurs déplacements et la consommation de fournitures diverses.
- DE est devenue la 7e entreprise au Canada partenaire du Global Reporting Institute (GRI) d'Amsterdam aux Pays-Bas.
- DE a créé et maintient depuis 2002 le site Un geste pour la terre.
- Les structures utilisées pour la mise en exposition sont démontables, interchangeables, réutilisables. La consommation d'énergie et de ressources naturelles nécessaires à leur fabrication a été compensée par l'achat d'énergie éolienne et la plantation d'arbres dans la région des Bois-Francs !
- « DE a adopté un Plan de mise en place de sources d'énergies écologiques pour satisfaire ses besoins énergétiques à partir de l'éolien et du solaire. Au terme de ce plan, l'autosuffisance sera atteinte et les surplus d'énergie éolienne et solaire seront revendus à Hydro-Québec. Le plan est développé avec l'expertise de l'entreprise montréalaise spécialisée Écosolaire international inc. »
- « DE recycle, récupère ou réutilise ses déchets en transformant, par exemple, ses impressions périmées en bloc-notes qu'elle fait tailler et relier. »
- L'Université Concordia avait besoin d'améliorer l'efficacité de la signalisation de ses 500 bacs de recyclage (papier, plastique, verre, métal). Chantal Beaudoin, coordonnatrice de l'environnement et du R4 (repenser, réduire, réutiliser, recycler) à l'université, a confié cette tâche à DE. Chaque année, c'est 220 tonnes de déchets qui évitent le site d'enfouissement. Des économies de 24 8000 \$ pour l'université. Il est donc important de maximiser ces revenus. « Nous avons commencé à implanter la nouvelle signalisation. Elle est vraiment réussie! » confie Chantal Beaudoin.
- DE a créé ce qu'elle appelle « la capsule du temps » qui permet de recueillir des idées. Plusieurs personnes ont déjà participé. Certains ont suggéré d'y mettre une bouteille d'eau, d'autres un exemplaire du Coran, de la Bible et de la Torah.
- DE a développé en 2005 un jeu de table sur le réseau hydroélectrique pour le Centre des Sciences. Ce jeu vise la diffusion et la compréhension de l'efficacité énergétique.

## PME TE

---

### 1. Introduction

Fondée en 1994, TE est une entreprise qui mise sur une stratégie qui fait appel à l'innovation et à la durabilité écologique de ses produits. Dans son cas, il semble que son engagement dans le développement durable l'amène à repenser ses activités, et c'est aujourd'hui un de ses atouts. Pour preuve, monsieur Beaulieu, président de Fondation cite en exemple TE comme une entreprise qui a revu ses procédés en fonction de critères économiques, écologiques et sociaux. La demande pour ses produits écologiquement sains progresse de 600 % par année (Yves Therrien, Soleil, avril, 2008, p 42). TE est un fabricant de tissus à chaises et à écrans pour le marché de l'ameublement. Cette PME de 200 employés est dans l'industrie très concurrencée du textile, le plus gros fabricant au Canada et se place au quatrième rang en Amérique du Nord. C'est donc un chef de file nord-américain en conception et en fabrication de tissus innovateurs et écologiques. Elle produit de 3 à 5 millions de m2 de tissus par année selon la composition de la production.

Pour son président, le modèle d'affaires, basé sur les 4 principes à savoir 1) produire mieux avec moins, 2) éliminer la notion de déchet, 3) développer une économie de services et 4) réinvestir dans la diversité, « a toujours fait partie de [ses] racines et de [ses] valeurs fondamentales. ». Le développement durable fait partie tant de la vision globale, de la stratégie que de la réussite en affaires de TE. Grâce à son produit et à ses pratiques, l'entreprise a obtenu la certification américaine Cradle to Cradle (du berceau au berceau, plutôt que du berceau au tombeau), le prix de la conception durable de l'Association des designers d'intérieur de l'Ontario, et le prix ARIDO Bronze de conception durable à IIDEX NéoCon Canada 2005. En 2005-2006, le tissu pour écrans Eco-intelligence ASANA mérite le prix platine ADEX Awards for Design Excellence Competition, lors du concours attirant plus de 1500 fabricants du monde du design. Ce succès, attrayant et fort séduisant, se mesure à la témérité du propriétaire de l'entreprise, qui a relevé avec fougue le défi de l'innovation écologique.

L'innovation de TE réside dans la conception et la fabrication de tissus « éco-intelligents ». Ces tissus de haute performance manufacturés à l'usine ultramoderne construite en 1999 à Saint-Georges génèrent depuis plusieurs années une croissance de 20 % par année. TE, comme on l'appelle dans la région, offre dorénavant au marché contractuel de l'ameublement une gamme de produits innovateurs et durables, dont des tissus écologiquement durables répondant aux normes Cradle-to-Cradle. Grâce à ces innovations « les trois E du triangle vert sont intégrés : écologie, équilibre et économie vont forcément de pair », selon son président.

### 2. Engagement environnemental

- TE a réduit de 80 % ses émissions de gaz à effet de serre, de 24 % son utilisation d'énergie, de 74% sa consommation d'eau, tout en augmentant son utilisation d'énergie renouvelable jusqu'à un niveau de 91%.
- « Mon grand-père William, mon père et ses frères, tout en récupérant la laine, répétaient sans cesse. "Rien ne doit être jeté". Gaspiller une ressource, confie son président, était inimaginable. Recycler fait partie de notre philosophie » explique le président de TE.

- « Pour que les humains prospèrent réellement, nous devons apprendre à imiter le système en boucle fermée extraordinairement efficace de la nature », affirment William McDonough et Michael Braungart, deux instigateurs du concept. Le président de TE s'est inspiré de cette approche pour mettre au point le tissu Eco-Intelligent.
- Le tissu Eco-Intelligent peut être recyclé indéfiniment, en boucle fermée, et il ne contient aucune substance toxique.
- L'usine de TE fonctionne à l'hydroélectricité et a permis de réduire le plus possible l'émission de gaz à effet de serre.

### **3. Engagement social**

- Chez TE, les employés sont considérés comme des partenaires. « Nous misons sur leur sens des responsabilités. ».
- Les employés ne sont pas exposés à des substances potentiellement cancérogènes. Ainsi, la culture d'entreprise aide à attirer les meilleurs candidats de l'industrie. Et ceux qui y sont restent. TE a un très bas taux de roulement, autour de 1 %. Selon son président « c'est payant, quand on considère qu'il en coûte entre 50 000 et 120 000 \$ pour remplacer un employé. ».
- Le travail en usine chez TE est axé sur le bien-être des employés et gravite autour d'une gestion participative. « Ici, nous appliquons une gestion sans contremaître. Nous avons des groupes d'amélioration continue et sommes accrédités ISO. Il n'y a pas de pause fixe. Les employés en conviennent ensemble », ajoute son président.
- Le président de TE parle de l'importance qu'il accorde au capital humain. Dans ses usines, qui servent à fabriquer des tissus pour les systèmes et mobiliers de bureau, tout a été conçu en fonction de la croissance et de valeurs telles le travail en équipe et le bien-être des employés. Le centre de conditionnement physique, les salles de réunion, la luminosité naturelle maximale, le centre de formation et le laboratoire de recherches sont autant d'éléments qui contribuent à la réalisation de chaque employé qu'à la productivité et à l'essor de l'entreprise.
- Pour les 10 prochaines années, TE veut s'appuyer sur un type de gestion participative avec des équipes autogérées.
- Le premier résultat des Initiatives Eco Intelligence est le polyester Eco Intelligent, un textile synthétique conçu pour être durable. Ce nouveau tissu est fabriqué avec des matières et selon des méthodes de fabrication qui sont optimisées en matière de santé et de sécurité pour l'humain. Par exemple le tissu est conçu avec du polyester sans antimoine, un métal toxique pour le cœur, les poumons, le foie et la peau.

### **4. Pratiques liées au DD et à l'innovation**

- TE a lancé les Initiatives Eco Intelligence. « C'est une philosophie de durabilité qui englobe quatre aspects : nos partenariats, nos produits, nos processus et nos gens passionnés. Les Initiatives Eco Intelligence sont le fruit du concept de cycle de vie perpétuel, qui combine la durabilité à une innovation textile de tous les instants », explique Mme Bursey, coordonnatrice marketing.
- La transformation a commencé quand, à la demande d'un client, TE s'est joint à un groupe d'experts, formé entre autres de M. McDonough, pour créer la génération de tissus Eco Intelligent.

- Le tissu Eco Intelligent est conçu pour être utilisé, récupéré et re-fabriqué efficacement et sans danger au fil de multiples cycles de vie, ce qui en fait le premier textile techniquement optimisé. Pour les dirigeants de TE, le mode de fabrication est aussi important que le produit lui-même.
- Conscients de l'importance des enjeux économiques pour l'entreprise manufacturière et des moyens à privilégier pour accroître sa part de marché dans le contexte de la mondialisation des marchés, les dirigeants de TE ont investi 4,2 % des ventes depuis trois ans en recherche et développement, dépassant largement la moyenne de 1,7 % propre à l'industrie du textile.
- « Il ne s'agit pas d'une mode, mais d'une vague de fond qui change systématiquement l'ensemble de nos façons de faire. Aux trois E du triangle environnemental, ajoutons trois P : processus, produits, partenaires. Conjuguons ça au présent et au futur pour obtenir des produits éco-intelligents, notamment, sans toxicité et perpétuellement recyclables. Tel est mon objectif. » explique son président.
- « D'importants clients ont cru au projet. Après beaucoup de recherche, de développement et de volonté, le rêve se réalise. Notre force est sans conteste d'avoir choisi et pu passer du concept à l'action. »
- Aujourd'hui, des entreprises comme Haworth, Steelcase, Momentum, Teknion, Herman Miller, AllSteel, Luna, HBF utilisent la technologie de textile propre de TE.
- Les résultats environnementaux globaux étonnent. Les ventes de produits de polyester éco-intelligents ont augmenté de 120 % en 2006.
- Les tissus de polyester éco-intelligents ont reçu la certification Or du programme Cradle to Cradle de McDonough Braungart Design Chemistry.
- « Pas de compromis pour un produit vert, note le directeur marketing, Jean-Pierre Simard. Un tissu pour chaises, par exemple, doit résister à la lumière, à l'abrasion, au boulochage, être facile à nettoyer, avoir de l'esthétisme, un design intéressant, une belle composition des couleurs et être distribué à un prix compétitif. »
- Le groupe de travail environnemental de TE remet continuellement en question les pratiques opérationnelles de l'entreprise.
- Prochaine étape : créer un réseau qui permettra de récupérer le tissu sur les meubles usés pour qu'il soit recyclé et filé de nouveau.
- « Le processus de conception de TE est stimulé par l'élan créatif des galeries, des musées, des ateliers d'art et des défilés de mode newyorkais. L'inspiration génère de nouveaux concepts qui se transforment en textiles ingénieux à la fine pointe des nouvelles couleurs et des tendances », explique Melanie Bursey, coordonnatrice au marketing.
- « Nous avons une entreprise flexible, la volonté de réussir et l'excellence en tête, note le président. Le projet proposé correspondait en tous points à nos valeurs de base. »
- En éliminant les déchets toxiques de toutes les étapes du cycle de vie dès la conception, les ingénieurs ont aussi éliminé les coûteux contrôles environnementaux, et ils ont gagné un nouveau marché.
- Les chaises de Steelcase, un client de TE, ne sont pas vendues avec un manuel d'assemblage, mais plutôt avec un guide de désassemblage. Il faut compter à peine

cinq minutes pour séparer plastiques, métaux et tissus. Parce qu'ils ont été conçus pour être recyclés, ces matériaux intègrent un nouveau cycle de vie à faible coût. Ce principe est encore au stade embryonnaire du point de vue industriel, mais les possibilités pour réduire les coûts sont énormes.

- TE soumet ses produits en cours de fabrication aux designers, aux distributeurs de tissus et aux manufacturiers de meubles qui sont ses clients, afin d'aboutir aux couleurs et aux designs finals. Les fabricants de meubles doivent tester ces tissus sur leurs chaises, leurs canapés, avant de les commercialiser. Ça peut durer six mois.
- Le Président de TE affirme que plus de 10% des ressources de l'entreprise sont consacrées à des activités de recherche et de développement.
- « Le beau produit ne suffit pas. Le bon produit non plus. Le client doit en avoir pour son argent. Et son client, TE le traite aux p'tits oignons. Il faut faire exactement ce qu'il veut. Lui livrer des lots - petits, moyens ou gros - selon ses besoins et quand il le veut. Ça nous oblige à être vite sur nos patins. ».
- En Asie, la société a conclu une entente avec le distributeur G.R. Fabrics, la division d'un important groupe commercial de Singapour. L'entreprise a le sens de la durée et vise des résultats à moyen et à long terme.

## **PME MH**

### **1. Introduction**

« Nous avons diminué nos impacts sur l'environnement et avons développé l'image d'une entreprise responsable, qui s'investit dans la communauté. ». Cette phrase du président de MH exprime tout l'engagement de cette petite entreprise de Longueuil dans le développement durable. Cet engagement citoyen a été reconnu par les gens du milieu, lorsque MH a été lauréat en 2007 du prix québécois de l'entreprise citoyenne dans la catégorie « Petite entreprise » (la même année, le Cirque du Soleil avait gagné ce prix mais dans la catégorie « Grande entreprise »). Ce prix est remis par le cabinet de chasseurs de têtes Korn/Ferry International et L'actualité, en collaboration avec la Chaire en éthique des affaires de l'Université de Montréal. Il récompense « les gestes socialement responsable, plutôt que les politiques des entreprises ». Les gestes primés doivent être « originaux et novateurs et dépasser les obligations légales de l'entreprise » (Ibid.)

Tout à commencer en 2005, lorsque MH, avait décidé de retourner collaborer avec la Coopérative de couture de Batiscan, après l'avoir abandonné pour délocaliser sa production en Chine en 2000. La qualité des produits et son engagement citoyen ont fini par primer sur ses décisions.

### **2. Engagement social**

- Au 3e Sommet des Professionnels à l'Exportation, monsieur A. directeur des ventes à MH, y a donné un témoignage, sous la thématique Développement International Durable.
- Un partenariat existe entre MH et la Fondation Rivières, qui a pour mission d'œuvrer à la préservation, la restauration et la mise en valeur du caractère naturel des rivières, prioritairement au Québec, à des fins éducatives, sociales et

environnementales. Par différentes actions, MH participera au financement de la Fondation Rivières, notamment via un foulard promotionnel disponible à l'automne 2009.

- Les collections 2006-2007 et 2007-2008 de MH ont été entièrement fabriquées au Canada : « En tant que manufacturier c'est notre contribution au développement durable et gage de qualité. »
- « [MH] est très fier d'aller à l'encontre des tendances de l'industrie et des effets de la mondialisation. Ainsi vous aurez des produits de meilleure qualité tout en assurant la continuité et la relève de notre savoir faire canadien. »
- Monsieur A. croit que les délocalisations nuisent à la société ainsi qu'à l'industrie : « si tout se fait ailleurs et que le chômage augmente, qui aura les moyens d'acheter nos manteaux ? » demande-t-il.
- MH, qui s'attaque actuellement au marché européen (Groenland, Pologne, Russie, Allemagne), a découvert que le fait d'être made in Québec procurait même un avantage commercial : « On a la réputation de connaître l'hiver, nous autres », dit A.

### **3. Engagement environnemental**

- Toutes les retailles de polyester sont recyclées à 100%.
- Les rejets de fabrication de MH finissent en tapis pour les autos.
- Un partenariat existe entre MH et la Fondation Rivières, qui a pour mission d'œuvrer à la préservation, la restauration et la mise en valeur du caractère naturel des rivières

### **4. Pratiques liées au DD et à l'innovation**

- Les rejets de fabrication de MH, eux, finissent en tapis pour les autos.
- Insatisfaite de la qualité du travail fait par les chinois, l'entreprise a rapatrié sa production de manteaux d'hiver à la coopérative de Batiscan, seule capable de lui garantir un produit répondant à ses standards.
- Avec un chiffre d'affaires d'un peu plus de 3 M\$, Hiverna propriétaires de la marque MH compte une trentaine d'employés au total. Ses installations de Granby sont utilisées pour la recherche et le développement, comme entrepôt et comme centre de distribution. " Tous les échantillons de vêtements sont conçus à Granby ", explique Y., président de MH.
- MH a risqué gros lorsqu'elle a rapatrié la production de ses manteaux d'hiver au Québec. Il lui en coûte de 30 à 50 % plus cher de faire confectionner sa collection à la coopérative de couture de Batiscan, en Mauricie, plutôt qu'aux ateliers asiatiques. La décision s'est avérée payante.
- MH participe à de nombreux salons à travers le monde tels le salon Ski Expo en Finlande, le salon J'aime l'Hiver, le salon Winter Sport Market, organisé par deux groupements d'achats, SMC & SSL regroupant plus de 150 magasins de l'industrie du ski et du plein-air, ou le salon ISPO à Munich. Ce salon International permet « de confirmer le cachet unique et l'authenticité de nos produits sur le marché international et de créer d'excellents liens avec des détaillants et distributeurs internationaux. »
- MH travaille avec des chercheurs pour tester et approuver leurs différents modèles.

- MH et Aventure Écotourisme Québec sont partenaires. Ce partenariat permet à MH d'habiller les professionnels de plein-air du Québec et, « d'utiliser leurs commentaires pour améliorer constamment [leurs] produits et rendre leurs sorties extérieures plus agréables. ».
- Pendant la période estivale une partie de l'équipe de MH a entamé un « road trip » à travers le Canada et les États-Unis pour accroître la force de vente et la distribution des produits. et d'excellents représentants se joignent à nous.

## **5. Reconnaissance du milieu et retombées de l'engagement dans le DD**

- MH, lauréat du premier Prix québécois de l'entreprise citoyenne Korn/Ferry-L'actualité.
- MH a assuré la survie de la Coopérative de couture de Batiscanica en revenant travailler avec elle.
- « Nous, nous sommes en vie parce que nous sommes sortis de Chine », dit monsieur A., le directeur des ventes.
- Alors que la conjoncture a provoqué une baisse des activités de 30 % au Québec, MH n'a subi qu'un creux de 10 % en 2006. : « Tout faire faire en Asie, ça va contre le développement durable, car les Chinois ne recyclent rien », dit A.
- « Nous avons diminué nos impacts sur l'environnement et avons développé l'image d'une entreprise responsable, qui s'investit dans la communauté », note le président Y. Résultats : les commandes pour l'hiver prochain ont augmenté de 40%.
- « Le geste que nous avons posé en 2006 était d'avoir rapatrié la totalité de notre production de manteaux d'hiver au Québec. Ainsi nous avons pu maintenir plus de 25 emplois dans un des domaines le plus touché par la délocalisation, où 25000 emplois ont été perdus entre 2002 et 2005 au Québec. Ce geste nous permet aussi de recycler à 100% nos rebus de production. »

---

## **PME AC**

---

### **1. Introduction**

« Alors que la plupart des entreprises en sont à leurs premiers balbutiements dans le domaine, AC fait du développement durable depuis plus de 15 ans ». Cette entreprise montréalaise évolue dans une industrie où il y a peu de concurrence: la remise à neuf de meubles de bureau. En 1991, P. a fondé avec son épouse V., l'entreprise AC. Leur objectif qui était au départ seulement de rentabiliser la PME s'est couplé par la suite avec celui de préserver l'environnement. Elle emploie 50 personnes. Aujourd'hui, Plusieurs entreprises dont le Groupe Transcontinental, Quebecor, Abitibi-Consolidated, AXA Assurances, Provigo, Sico, SNC Lavalin et Northern Telecom, ont reconnu les avantages offerts par Réseau-Bureautique. La PME doit sa réputation à la qualité de ses produits et à son engagement pour l'environnement. Pour preuve, elle a réussi à faire tomber les préjugés négatifs sur le matériel recyclé chez les entrepreneurs. Monsieur P. déclare que « nous avons prouvé que notre produit était de qualité égale avec le matériel neuf, c'est ce qui fait notre succès » et, réalise « à quel point il a été visionnaire en misant sur le développement durable avant que le terme ne soit inventé! ».

## 2. Engagement social

- AC s'est installée dans un quartier défavorisé et emploie des gens du coin. Cela peut être vu comme un pas dans le sens de son implication sociale. Cependant, selon l'avis d'un expert, « elle pourrait favoriser l'embauche de personnes en réinsertion sociale. ».
- AC est membre d'Éthiquette et de Cataléthique. Éthiquette est un organisme à pour mission de guider le consommateur consciencieux dans sa quête d'alternatives qui ne portent pas atteinte à l'environnement et contribuent à l'amélioration des conditions sociales. Il soutient les entreprises innovantes qui ont décidé de s'engager dans le développement durable. Cataléthique est un organisme qui cherche « à induire des réactions entre l'économie, la société et l'environnement, basée sur des principes de développement durable. ». Ces deux organismes sans but lucratif avec lesquels AC collabore, aident les consommateurs à faire des choix responsables et, les entreprises à utiliser les meilleures pratiques d'affaires en matière de DD.
- Monsieur P. a ouvert un magasin de 25 000 pi<sup>2</sup> à l'angle du boulevard René-Lévesque et de la rue Amherst, à Montréal, pour les particuliers et les travailleurs autonomes

## 3. Engagement environnemental

- AC fonde son argumentaire de marketing sur les 3R à savoir : réutiliser, réemployer, recycler.
- AC participe à une étude avec l'Université de Rochester et l'Université Concordia afin de calculer l'empreinte écologique de ses produits.
- Dans ses ateliers, le tissu des cloisons amovibles est remplacé par de nouvelles fibres 100 % recyclées. P. rêve, à terme, d'instaurer un cycle complet de réutilisation du matériel,
- Les activités de AC contribuent à réduire les impacts négatifs sur l'environnement, non seulement en détournant du mobilier des sites d'enfouissement, mais aussi en favorisant la réutilisation de produits existants.

## 4. Pratiques liées au DD et à l'innovation

- AC communique à ces clients la valeur environnementale de ses produits par un certificat soulignant la réduction de gaz à effet de serre attribuable à l'acquisition de mobilier recyclé plutôt que de mobilier neuf : c'est ce que l'entreprise appelle le compteur de CO<sub>2</sub>
- Les panneaux acoustiques sont retapés avec des tissus faits de fibres recyclées. Quant aux vieux tissus, ils sont récupérés et utilisés pour emballer les produits prêts pour la livraison, qui sont déposés sur des palettes de bois usagées. Les résidus de métaux qui ne peuvent être réemployés sont envoyés au recyclage. En outre, l'entreprise utilise actuellement le plus possible des matériaux recyclés pour les travaux d'agrandissement de sa salle d'exposition et de ses bureaux.
- L'entreprise redonne également vie à des centaines de classeurs, chaises et bureau usagés chaque année.
- La commercialisation de produits remis à neuf demande qu'il faille convaincre le client que le mobilier recyclé est de qualité comparable à du mobilier neuf.



- La qualité des produits, mais aussi l'engagement de l'entreprise à reprendre le mobilier à la fin de sa vie, contribueraient à la fidélisation de la clientèle.
- Au début, cette PME était perçue comme une entreprise de mobilier usagé « bas de gamme ». les clients avaient de la difficulté à croire que le produit était d'une grande qualité. L'entreprise avait même de la difficulté à recruter des vendeurs. Graduellement, l'image de l'entreprise s'est transformée.
- « La solution mise au point par AC consiste à prendre du mobilier de qualité remisé, à le démonter, à le recouvrir et à le peindre dans des couleurs à la mode afin qu'il soit pratiquement impossible de distinguer le produit final recyclé d'un produit neuf " tout juste sorti de la boîte " ».
- « Pour les PME, l'achat de meubles remis à neuf peut représenter une économie de 70 % par rapport à l'achat de meubles neufs », soutient monsieur P. Pour les grandes entreprises, on peut parler d'une économie de 25 à 30%.
- L'entreprise est partenaire de certification du système d'évaluation LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), qui est une norme pour la construction ou la rénovation de bâtiments verts.
- Pour P., il est essentiel de s'organiser en réseau afin de bénéficier d'un gros volume d'achat et d'offrir la gamme la plus vaste à la revente.
- Les employés reçoivent une formation en remise à neuf d'ameublement de bureau.
- P. est membre de la section des recycleurs de meubles de la Business Products Industry Association. « Ça me permet de me tenir au courant des stocks de meubles qui sont à vendre aux États-Unis. » dit-il.
- « Je garde mes clients longtemps parce qu'après leur avoir vendu des meubles remis à neuf, il arrive régulièrement que je leur rachète des meubles usagés », explique P.

##### 5. Les retombées de l'engagement dans le DD

« Aujourd'hui, nous sommes considérés comme une entreprise de développement durable, et 80 % de notre chiffre d'affaires est généré par des clients qui achètent chez nous régulièrement. » pour cela. Cette affirmation de P. pourrait illustrer l'engagement de la PME dans le DD et le succès que cela génère. Pour preuve, son chiffre d'affaires a atteint 6,7 millions de dollars en 2006 et devrait continuer à croître avec l'importance de plus en plus marquée du développement durable. En 2006, l'entreprise a par exemple récupéré 34 402 composantes, ce qui se traduit en 149 tonnes de métaux recyclés composés à 90 % d'acier et à 10 % d'aluminium. Au cours de la dernière année, AC a travaillé avec plus de 40 clients, notamment Environnement Canada, pour recycler leur mobilier de bureau existant. Selon P. « les entreprises cherchent à réduire leur consommation énergétique et à minimiser le plus possible les effets négatifs de leurs activités sur l'environnement. À mon avis, il n'y aura pas de retour en arrière sur ce point ».

- « Au début, les patrons ne disaient pas aux employés qu'il s'agissait de meubles remis à neuf, affirme V. Ils auraient eu bien trop honte! » Aujourd'hui, c'est tout le contraire: les dirigeants se vantent de meubler les bureaux avec du matériel recyclé, et les employés, loin de s'en offusquer, en sont ravis.
- En même temps que la PME se faisait une réputation grâce à son travail de qualité, les préoccupations environnementales gagnaient du terrain. Si bien que bon nombre de ses clients actuels n'ont pas pour principal objectif d'économiser, mais bien

d'améliorer leur bilan environnemental. « Nous faisons d'une pierre deux coups: non seulement notre secteur d'activité est écologique en lui-même, mais nous permettons aussi à d'autres entreprises de poser un geste environnemental ».

- Selon l'avis de Corinne Gendron, Titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM.

« [AC] est exactement le type d'initiative qui répond aux principes du développement durable. Et parce que les entreprises doivent désormais rendre des comptes en matière de responsabilité sociale, les meubles de AC ont acquis une valeur ajoutée qu'ils n'avaient pas au moment de la fondation de cette PME il y a 15 ans : ils sont récupérés. La preuve en est que les dirigeants ne cachent plus qu'ils ont acheté du mobilier remis à neuf et que les employés en tirent une fierté parce qu'ils ont ainsi l'impression de participer à l'effort collectif pour l'environnement. »

## PME PB

### 1. Introduction

« On croit que ce virage [vert] peut faire augmenter notre chiffre d'affaires tout en rendant nos employés et nos clients plus heureux ». Cette phrase de J., vice-présidente exécutive de PB démontre toute la conviction de cette entreprise familiale québécoise et de ses dirigeants à s'engager résolument dans le DD. D'ailleurs, cette entreprise compte compléter à 100% son virage vert. Dans un secteur où la concurrence est de plus en plus rude et les parts de marchés minimes, PB a choisi depuis 2005, « d'innover en entreprenant un virage vert et en délaissant les nettoyants toxiques ». Aujourd'hui, cet engagement dans le DD fait sa renommée à travers les prix qu'elle a eu et son succès commercial.

- **Historique de l'entreprise**

**1954** : Fondation de l'entreprise

**1968** : Une bonne partie de ses employés se syndique

**1998** : R. devient Président

**2000** : Sa fille J. se joint à l'entreprise à titre de directrice des ressources humaines, puis devient vice-présidente exécutive en 2004

**2005** : Début du virage vert

**2007** : Vainqueur des Mercuriades 2007 dans la catégorie Responsabilité sociale et Développement Durable

### 2. Engagement social

- L'engagement social de PB se fait aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. À l'intérieur de l'entreprise, les dirigeants restent à l'écoute des employés et établissent des liens étroits entre eux. C'est dans ce sens qu'ils visitent régulièrement les employés sur leurs lieux de travail tard les soirs pour discuter avec eux. Un journal interne qui fait la promotion de la cohésion sociale dans l'entreprise est même publié. De plus, les dirigeants se préoccupent des accidents de travail; c'est l'une des raisons qui les a poussées à vouloir innover. Ils investissent aussi dans la formation pour améliorer la performance des employés et celle de l'entreprise. Selon

un article de presse, les employés de PB font la réputation de l'entreprise et, selon ses dirigeants, ces derniers sont contents. Pour retenir leurs employés, Mme J. affirme que l'entreprise « leur offre de bonne chance de promotion. Tous nos superviseurs ont un jour été préposé à l'entretien. On est fier de ça ».

- À l'extérieur, l'entreprise s'est donnée comme mission d'intégrer les nouveaux arrivants, les jeunes et les personnes souhaitant revenir sur le marché du travail. Cela démontre son engagement social pour son milieu. À cet effet, R., Président de l'entreprise affirmait que « Nous croyons aux vertus du marché local [...]. Nous voulons demeurer près de notre clientèle et lui donner un excellent service. C'est la façon de réussir dans ce milieu. ». Avant lui, le fondateur, G. (le père) avait contribué à faire hausser le salaire horaire des employés du secteur des services d'entretien au Québec pour plus de stabilité et de fiabilité. Pour R., « la stabilité dans le personnel permet aussi d'assurer une plus grande sécurité pour les entreprises qui retiennent les services de sous-traitants pour faire leur ménage, souvent la nuit alors quand les bureaux sont vides. ».

### **3. Engagement environnemental**

- L'entreprise PB s'est impliquée au niveau environnemental en réponse au besoin de ses clients, aux préoccupations sécuritaires de ses employés, et surtout en raison de leur conviction propre qu'en s'y engageant cela leur permettrait d'innover dans ce domaine et se démarquer de la concurrence dans son secteur.
- C'est ainsi qu'elle a choisi d'accorder une importance particulière à la formation de ses employés (environ 1400) pour les sensibiliser aux problématiques environnementales. Selon Mme J., vice-présidente exécutive de l'entreprise « Notre but, c'est d'être vert à 90 % d'ici un an. Nous sommes présentement à 75 % et nous déployons beaucoup d'efforts dans le domaine de la recherche et du développement » (Charette, Avenir, 2007). De plus, depuis 2004, la compagnie est accréditée ISO 9001:2000. Cela offre à sa clientèle une assurance de qualité.
- Les clients de PB lui réclamaient des produits 100% verts. Après bien des essais avec des nettoyeurs concurrents, l'entreprise familiale a profité de l'opportunité que lui offraient les produits innovants de la l'entreprise IS. Avec cette innovation qui réside dans le fait que ce sont des bactéries contenus dans le produit qui font le nettoyage les employés de PB n'ont plus à porter de gants ni de masques. Selon Mme J. « On dénombre aussi moins d'accidents de travail ». Ces nettoyeurs sont biodégradables, n'endommagent pas la couche d'ozone, ne dégagent pas de vapeur toxique ni de composés organiques volatiles. Ils ne sont ni cancérigènes ni allergènes. De plus, « ils ne coûtent pas toujours plus cher », dit-elle.

### **4. Pratiques liées au DD et à l'innovation**

- L'une des questions que se posait PB était la maximisation du « rendement de chaque coup de torchon ». L'entreprise devait innover dans ses façons de rendre ses services aux clients en y intégrant les préoccupations environnementales. Pour se faire, PB engage du personnel expérimenté et flexible, fournit des services flexibles et utilise des produits qui ne nuisent pas à l'environnement.
- Par des visites sur les lieux de travail, la publication d'un journal interne, PB veut rester à l'écoute et proche de ses employés. Elle veut favoriser la proximité, la

flexibilité et des liens étroits dans l'entreprise. À cet effet, madame D. de l'Université de Montréal, où PB assurent le ménage de plusieurs pavillons affirmait qu'« ils sont flexibles et offrent toujours de bons prix. De plus, leurs employés sont fiables ». Quant à Mme M., directrice des ressources humaines à PB, elle confirmait que l'entreprise engage « des gens flexibles, qui ont du jugement et qui, par mesure de sécurité, savent bien lire le français ». De plus selon elle « lorsque vient le temps de former de nouveaux employés, ceux-ci sont intégrés à des équipes déjà constituées »; cela favorise la proximité et l'intégration dans l'entreprise.

- L'entreprise PB est soucieuse de la formation qui lui permet de renforcer la performance de ses employés. Grâce à ses produits nettoyants innovants, cette formation est simplifiée puisqu'au lieu d'utiliser 15 produits elle en utilise 3 maintenant.
- R. sait profiter aussi des opportunités de son environnement en restant à l'écoute des changements qui y surviennent. En effet, il voit déjà que si les hôpitaux et certaines entreprises et institutions commencent bientôt à se départir de leurs services d'entretien ménager, sa firme sera aux premiers rangs pour offrir ses services. Il sait aussi que confier l'entretien ménager d'un édifice à des spécialistes de l'extérieur coûtera moins cher que d'engager une équipe permanente. L'un de ses clients affirmait à cet effet, que grâce à PB « Nous avons fait des économies intéressantes ». De plus quand le gouvernement Charest a modifié l'article 45 du code de travail du Québec, pour alléger les règles qui permettent la sous-traitance R. y voyait plutôt des occasions d'affaires. Selon lui « La modification de l'article 45 nous ouvre certaines portes [...] ». « Je ne veux pas grossir à tout prix », précise R. Mais avec une acquisition en vue et cette porte ouverte à la sous-traitance que constitue la modification à l'article 45, il y a fort à parier que la croissance s'accélérera. ». Enfin, PB a également réussi à conserver sa clientèle et même à l'étendre en gardant à l'œil la concurrence et le service.
- Pour maintenir la croissance de son entreprise monsieur R. estime que « la formule magique repose sur un service personnalisé et la satisfaction des clients ». Cela s'est appuyé d'abord sur l'innovation dans les pratiques de gestion et notamment dans l'utilisation des produits nettoyants. Le virage vert s'est présenté comme une opportunité pour innover.
- Mme J. affirmait lors d'une entrevue à la télévision LCN-Argent en juillet 2007, que c'est grâce à l'un de ses distributeurs en produits nettoyants, que le virage a commencé. Cependant, il fallait que cela soit à la fois efficace pour l'entreprise, les employés et les clients, et pour l'environnement. Environ 5 ans de tests ont permis d'atteindre cet objectif. Son distributeur l'a mis en contact avec 2 chercheurs québécois qui avaient conçu un produit nettoyant dans lequel ce sont des bactéries qui faisaient le nettoyage. Ces 2 chercheurs sont aujourd'hui à la tête de l'entreprise IS.
- Le produit était moins cher pour l'entreprise car elle pouvait utiliser maintenant 3 produits au lieu de 15 comme auparavant. Il était moins polluant pour l'environnement, moins dégradant pour les biens des clients et la sécurité des employés. Ces derniers n'avaient plus besoin d'utiliser des gants pour faire leur travail. Grâce à ce produit PB pouvait faire des économies tout en améliorant son impact sur l'environnement pour le bonheur de ses employés et ses clients. Selon la

vice-présidente exécutive de l'entreprise « finalement, ce n'est pas plus cher [d'avoir fait le virage vert]. Mais il faut investir dans l'installation de dilueurs dans les édifices où nous avons des contrats car les produits doivent être dilués dans 300 parties d'eau. [...] Jusqu'à maintenant le tiers de nos clients est converti. ».

##### **5. Reconnaissance des acteurs du milieu et retombées de l'engagement dans le DD**

- En juin 2001, R. PDG de PB, estimait que le bilan du secteur en 2000 n'était guère plus reluisant que celui des années antérieures : « C'est un marché saturé. L'expansion est à peu près nulle puisque nous sommes plusieurs à partager la même tarte. Une entreprise sera appelée à grossir à la condition d'être fiable et d'être reconnue dans le milieu. ». Cette reconnaissance par les acteurs du milieu s'est concrétisée par la suite.
- Déjà en 1994, dans une enquête faite par un journal, plusieurs cabinets comptables du Québec avaient identifié PB comme faisant partie des 6 PME qui reflètent « les forces vives de l'économie québécoise », en raison de la qualité de la gestion, de la rentabilité et des perspectives de croissance.
- Les Mercuriades célèbrent chaque année les succès de l'entrepreneuriat québécois. Le concours a été mis sur pied afin d'encourager et de favoriser le rayonnement des entreprises québécoises, aussi bien ici qu'à l'étranger. Selon la PDG de la FCCQ, concepteur du prix, « par leur réussite, ces entreprises nous prouvent à quel point il est profitable de faire les choses différemment, de sortir des sentiers battus et d'innover sans cesse pour figurer parmi les meilleurs ». En avril 2007, PB en faisant partie en obtenant le prix dans la catégorie Responsabilité sociale et développement durable.
- Dans une entrevue avec la télévision LCN-Argent en juillet 2005, la vice-présidente exécutive mentionnait que leur objectif dans l'orientation sur la voie du DD ou dans le virage vert devait être à la fois bénéfique pour l'entreprise, l'environnement, leurs employés et leurs clients. C'est pour cela que l'adoption de cette innovation dans les produits de nettoyage a pris quelques années de tests avant d'être utilisée.
- Pour l'entreprise, l'utilisation de cette innovation leur a permis de réduire les coûts de manutention, de transport, de stockage et d'inventaire; en somme les coûts de transaction. Il faut noter aussi une baisse significative des coûts d'achat puisque dorénavant l'entreprise utilise 3 produits au lieu de 15. Les produits permettent de polluer moins l'environnement puisqu'ils sont biodégradables et non toxiques. De plus, ils entraînent beaucoup moins de dégâts sur les biens (tapis, salles de bains, carrelage, etc.) des clients. Les accidents de travail ont été considérablement réduits au grand bonheur des employés qui en plus avaient leurs tâches et leurs sessions de formation simplifiées grâce aux performances du produit.

## Annexe C

### RAPPORTS DE CAS FINAUX: CAS DE et TE

#### PME DE

---

Identifiée comme l'un des 5 fleurons du développement durable au Québec, l'entreprise montréalaise DE est une PME de service-conseil en design industriel et d'exposition, c'est-à-dire qu'elle dessine des objets que ses clients font eux-mêmes fabriquer. Elle existe depuis 8 ans et n'a pas attendu pour être à l'avant-garde dans le domaine du DD. Elle a choisi de s'y engager fermement parce qu'elle est convaincue qu'en tant que PME elle est capable d'être rentable économiquement tout en l'étant écologiquement et socialement. Cette PME de 6 employés a mis en ligne sur Internet depuis 2002 un portail spécialement dédié au DD et dénommé « un geste pour la terre ». Selon son président « *chez DE, nous croyons au développement durable depuis longtemps.* ».

#### 1. L'engagement dans le développement durable de DE

##### 1.1. Les convictions personnelles du président

L'engagement dans le DD de DE provient d'abord des convictions personnelles de son président. Pour lui, sa génération, celle des années 70, a vu :

*« les premières images de cheminées qui polluaient, des désastres environnementaux qui commençaient à apparaître dans les sites d'enfouissement ou des déversements sauvages. ».*

Cette génération est donc plus sensible aux questions environnementales et ressent le devoir d'agir. Pour le président de DE, en tant que designer, il doit optimiser l'usage des ressources en fonction des coûts, des matériaux et des usagers. De ce fait, il s'est promis de ne pas concevoir de produits qui sont nuisibles.

##### 1.2. L'engagement environnemental

L'engagement environnemental de DE n'est plus à prouver. Elle est reconnue comme « la première firme-conseil au Canada certifiée « Compagnie carbone zéro ». Elle reçoit ce prix car elle a mis en place deux programmes qui visent à réduire son impact environnemental.

- Un programme de reboisement : il s'agit pour DE de planter un arbre par défaut chaque fois qu'un nouveau dossier ou mandat est ouvert.
- Un programme de neutralisation des GES : qui comporte deux volets. Le premier vise à neutraliser les émissions annuelles de l'entreprise et le deuxième permet la neutralisation, au nom de ses clients, de la production de GES des projets réalisés.

Par exemple,

*« Si on prépare une exposition, on évalue dès le début du projet le transport du matériel, puis la fabrication des objets qui seront placés dans la salle. Ces deux activités impliquent des émissions de GES qui n'auraient pas été dégagées si on n'avait pas demandé de transporter du matériel, si on n'avait pas fait transformer des panneaux et des métaux. Donc on évalue ces émissions et on les neutralise en plantant*

*une quantité d'arbres en fonction du nombre de tonnes de CO<sub>2</sub>. On le fait pour chacun de nos projets. Cela veut dire qu'on plante beaucoup d'arbres [...]. »*

- Pour neutraliser le reste de ses émissions, DE a pris contact avec Future Forests, une société qui vend des crédits de carbone. Cependant « *nous nous sommes fait dire que nous étions trop petits* », déplorent les dirigeants. Malgré cela, DE a acheté un terrain de 11 hectares où sont plantés en moyenne 500 arbres par année pour compenser leurs émissions et celles des projets réalisés. De plus, la PME recycle le papier, le réutilise en faisant des blocs-notes, et achète des fournitures qui sont peu emballées.

Enfin, DE a adopté un plan de mise en place de sources d'énergies écologiques pour satisfaire ses besoins énergétiques à partir de l'éolien et du solaire. Au terme de ce plan, l'entreprise atteindra son autosuffisance énergétique et les surplus d'énergies éolienne et solaire seront revendus à Hydro-Québec. Ce plan est développé avec l'expertise de l'entreprise montréalaise spécialisée Écosolaire international inc.

### **1.3. L'engagement social**

DE est aussi engagé au niveau social à travers le soutien financier apporté à Éthiquette et par la mise en ligne d'un site Internet dédié à la promotion de gestes responsables. Son souci pour le développement socio-économique local est aussi remarquable. Par exemple, le Conseil municipal de Saint-Eustache a donné à DE le mandat de concevoir des plaques commémoratives soulignant ses 150 ans. L'entreprise a mis de côté ses grands fournisseurs montréalais et a confié la fabrication des pièces au vitrier, à l'ébéniste et à l'imprimeur de Saint-Eustache. Le président de DE explique que

*« Quand quelqu'un de St-Eustache, de Trois-Rivières m'appelle, moi je sais qu'il a une certaine somme d'argent à dépenser dans son projet. Cette somme d'argent est déjà dans la région. Elle doit normalement servir à développer l'économie de cette région là. Si moi je fais un dessin qui est ensuite fabriqué à Montréal, car c'est ici que sont les grands fournisseurs, ses sous viennent dans ma région et ça n'aide pas du tout sa communauté, ça n'aide pas les gens qui contribuent à sa fondation et qui sont membres de ses réseaux. Nous, on leur dit qu'on va dessiner les choses de façon à ce que ça utilise le moins de matériaux possible et que ce soit facile à mettre en forme pour permettre à des fournisseurs de la région de les réaliser [...] ».*

Ce fractionnement des contrats n'est qu'une illustration de son engagement social qui est de faire profiter aux acteurs locaux des bénéfices du développement économique local. De plus, la PME a pris l'engagement de diffuser ses actions et d'encourager les autres membres de la société à identifier leurs moyens d'action et à les mettre en œuvre. Pour cela, elle a mis sur pied un site Internet dénommé « Un geste pour la terre » ([www.ungeste.com](http://www.ungeste.com)). Il est voué à la promotion de comportements simples et sains que tout citoyen peut adopter dans la préservation des écosystèmes.

## 2. Les pratiques et outils de gestion du DD chez DE

### 2.1. La collaboration avec le GRI

DE est membre du *Global Reporting Initiative* (GRI) qui développe les normes internationales pour la production de rapport annuel sur le développement durable par les entreprises. Elle est la 7<sup>ème</sup> entreprise au Canada partenaire du Global Reporting Institute, et certainement l'une des plus petites et très rares TPE au monde à publier un rapport de DD. C'est grâce à cette institution qu'elle a pu avoir les connaissances et l'expertise nécessaires pour réaliser ses rapports de DD. Pour DE, c'est une preuve que la taille de l'entreprise n'est pas une contrainte suffisante pour négliger son rôle sociétal et environnemental.

### 2.2. Le soutien à Éthiquette et la collaboration avec Cataléthique

DE collabore aussi avec Cataléthique et Éthiquette, deux organismes québécois voués à la promotion du DD. La PME apporte son soutien à Éthiquette en annonçant ses produits et sa démarche sur leur site Internet. Avec Cataléthique, DE participe à un réseau de rencontres, d'échanges et de partage des bonnes pratiques en matière de DD où, elle « *apprend des expériences des autres, de ce qu'ils font* », affirme le président.

### 2.3. L'évaluation de l'empreinte écologique

DE évalue régulièrement l'empreinte écologique des projets qu'elle réalise. Grâce à un logiciel, elle évalue les projets en tonnes de CO<sub>2</sub>. Par exemple pour une œuvre artistique faite en aluminium, 1 kilo d'aluminium va générer 223 grammes de CO<sub>2</sub>. Cette quantité de CO<sub>2</sub> générée à l'issue de ce projet sera compensée par une quantité correspondante d'arbres plantés pour neutraliser les GES émis.

### 2.4. La publication des rapports de DD

Sur son site Internet DE publie chaque année son rapport de DD. Dans ce rapport, l'entreprise fait un bilan économique, environnemental et social de ses actions et de ses activités. Le président affirme que:

*« Il faudrait que les entreprises puissent faire leur rapport annuel non seulement avec les valeurs économiques, mais avec les deux autres valeurs aussi, comparer en quelque sorte les pommes et les oranges. On l'a fait et ça nous a appris pas mal de choses sur notre fonctionnement. Cela nous a permis de nous fixer des objectifs nous-mêmes. »*

Ce rapport est aussi un véritable outil de gestion du DD car il comprend des indicateurs de performance :

- Économique : chiffre d'affaires net, coût de l'ensemble des biens, matières premières et services achetés, salaires et prestations versés, impôts payés par pays;
- Environnementale : consommation directe d'énergie répartie par source primaire, émissions de GES, quantité totale de déchets par type et par destination, impacts environnementaux significatifs des principaux produits et services, initiatives pour exploiter des sources d'énergie renouvelable et améliorer le rendement énergétique, autre consommation d'énergie indirecte et implications, telles que voyages d'affaires, gestion du cycle de vie des produits et utilisation de matériaux à forte intensité énergétique, exemple de fournisseurs avec politique environnementale;



- Sociale : composition de la direction générale, description de la politique destinée à préserver la santé et la sécurité des consommateurs, publicité et description de la politique, des procédures/systèmes de management et des mécanismes de contrôle, preuve de la prise en compte des impacts en matière de droits de l'homme dans les décisions d'investissement et d'achat, y compris la sélection des fournisseurs/sous-traitants.

### 3. L'innovation chez DE :

#### 3.1. Le design éco-logique

Le design éco-logique est une invention de DE. C'est une approche de design qui incarne les valeurs de sobriété, de respect de l'être humain, de respect de son milieu de vie et de respect de la matière. Elle permet à DE de concevoir et de vendre des produits et services innovants au « *design adapté [qui se veut] éco-logique dans le respect de l'homme, de la matière et de la société [...] dans une recherche d'éco-efficacité.* » Selon les dirigeants, cette démarche innovante :

*« est faite en sorte que dès la conception, on utilise des procédés qui sont réversibles et des matériaux plus naturels; on évite les plastiques par choix à moins de ne pouvoir faire autrement, car il y a des propriétés qu'on ne peut pas parfois trouver. On va prendre des matériaux locaux, donc peu de produits importés. C'est pour cela qu'on utilise beaucoup l'aluminium parce que c'est produit ici dans la province; ce qui fait qu'il y a moins de transport associé. Cette démarche nécessite de faire des mises en forme simples et réversibles, des produits de finition écologiques dans la mesure du possible. Dans notre conception on va par exemple éviter les formes complexes qui vont demander des mises en forme particulières qui ne peuvent pas être réalisées ou réparées en région, parce que nos projets sont souvent à l'extérieur de Montréal. On va aussi diminuer le volume, car nous concevons beaucoup de mobiliers d'ambiance et d'aménagement. Alors on va essayer de travailler autrement : on va prendre moins de matériaux pour pouvoir avoir le même résultat. C'est dans ce sens là qu'on a une démarche particulière et ça c'est notre innovation. ».*

#### 3.2. L'attestation de DD

DE délivre des attestations de développement durable à ses clients pour lesquels elle a réalisé des projets. Dans ces attestations, l'entreprise indique la quantité de GES qui a été neutralisée dans la réalisation du projet du client. Pour DE « *c'est de l'innovation aussi, parce qu' [elle est la] seule à présenter ces innovations* ».

En conclusion, dans sa phase de démarrage en 2002, DE avait décidé que 80% de son chiffre d'affaires devrait être constitué de contrats et de mandats associés au DD ou liés à la protection de l'environnement en 2010. Selon son 3<sup>ème</sup> rapport de DD, les services associés au DD représentaient 54% de son chiffre d'affaires en 2003-2004, 26% en 2004-2005, et 48% en 2005-2006. En définitive, même s'il lui est difficile aujourd'hui d'évaluer les retombées de son engagement dans le DD sur la rentabilité et la croissance de son entreprise, le président de DE reconnaît que cela lui a permis de :

- Se différencier de ses concurrents;
- Améliorer sa réputation auprès de clients qui n'hésitent pas à s'associer à sa façon de travailler ou d'autres organisations comme la Jeune chambre de commerce de Montréal qui s'inspire de son rapport de DD;
- Attirer de nouveaux clients pour son implication écologique;
- Innover dans ses façons de faire ou dans la conception de ses designs (design écologique, attestation de DD);
- Développer des produits écologiques innovants;
- Utiliser des outils de créativité et de gestion du DD (bulletin électronique Scriptum, capsule du temps, rapport de DD);
- Collaborer et apprendre des autres (Carbon Zero Project, GRI, Cataléthique, Étiquette).

---

## PME TE

---

### 1. Introduction

Fondée en 1994 et située à Saint-Georges de Beauce, TE est un fabricant de tissus à chaises, à écrans (panneaux servant à compartimenter des postes de travail) et de rideaux d'hôpitaux pour le marché de l'ameublement. Cette PME de 200 employés est dans l'industrie très concurrentielle du textile. Elle est le plus gros fabricant au Canada et se place au quatrième rang en Amérique du Nord. C'est un chef de file nord-américain en conception et en fabrication de tissus innovateurs et écologiques. Elle produit de 3 à 5 millions de m<sup>2</sup> de tissus par année. La principale innovation de TE réside dans la conception et la fabrication de tissus « *éco-intelligents* ». Ils sont conçus pour être utilisés, récupérés et retraités efficacement et sans danger au fil de multiples cycles de vie, ce qui en fait le premier textile techniquement optimisé. Ces tissus de haute performance génèrent depuis plusieurs années une croissance de 20 % par année. TE, comme on l'appelle dans la région, offre dorénavant au marché contractuel de l'ameublement une gamme de produits innovateurs et durables,

### 1. Reconnaissance de l'engagement dans le DD de TE

Monsieur Beaulieu, président de Fondation de la CSN (fonds d'investissement socialement responsable), cite en exemple TE comme une entreprise qui a revu ses procédés en fonction de critères économiques, écologiques et sociaux. Pour y parvenir, l'entreprise a adopté l'approche des 3 E, soit l'équilibre entre l'Environnement, l'Équité (la responsabilité sociale), et l'Économique. À ce sujet, le directeur de la R&D indique que :

*« On ne peut pas être engagé au niveau environnemental si économiquement ça n'a pas de sens. On aura beau fait des produits environnementaux, s'il n'y a personne pour les acheter et que ça coûte des millions de dollars à les développer, ce n'est pas du business. Et je ne peux pas faire un produit environnemental, si je travaille avec une compagnie qui fouette ses gens au travail. Là-aussi, c'est un non sens. Donc, c'est un triangle pour nous et on a toujours ça dans notre orientation d'entreprise. ».*

Grâce à son produit et à ses pratiques, l'entreprise a obtenu le prix de la conception durable de l'Association des designers d'intérieur de l'Ontario, et le prix ARIDO Bronze de conception durable à IIDEX NéoCon Canada 2005 (foire commerciale internationale annuelle pour les professionnels des secteurs de marché du design). En 2005-2006, le tissu à écrans « Eco-intelligence Asana » a mérité le prix platine *Awards for Design Excellence Competition*, lors d'un concours attirant plus de 1500 fabricants du monde du design. Ce succès, attrayant et fort séduisant, est dû en partie à la ténacité du propriétaire de l'entreprise, qui a relevé avec fougue le défi de l'innovation écologique.

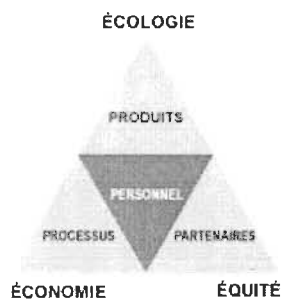
## 2. L'engagement dans le développement durable de TE

### 2.1. Les convictions du président de TE

L'engagement de TE est d'abord celui de son président, de ses convictions personnelles. Selon son directeur de la R&D :

*« C'était sa vision d'avoir des produits écologiques, qu'on devienne leader dans l'écologie. Cela faisait partir de notre stratégie d'affaire. Quand on fait notre planification stratégique annuelle, on a 4 grands piliers dans l'entreprise et l'écologie est un de nos piliers. On ne peut donc pas passer à côté. On ne pourrait pas développer un produit super beau que le client aurait demandé, s'il va à l'encontre de l'écologie. On ne peut pas parce que c'est notre pilier stratégique. On n'aurait plus de réputation sur le marché. »*

Les quatre piliers que le président a imposé au modèle d'affaire de TE sont a) produire mieux avec moins, b) éliminer la notion de déchet, c) développer une économie de services (respect des délais de livraison, qualité continue, excellent service à la clientèle), et d) réinvestir dans la diversité. Le développement durable fait partie tant de la vision globale, de la stratégie que de la réussite en affaires de TE. En développant des pratiques axées sur ces principes appelés les 4 P, jumelés à l'approche des 3 E, l'entreprise s'est donné un cadre de gestion qui peut être résumé par le schéma suivant :



Source : [www.TE.com](http://www.TE.com)

### 2.2. L'engagement environnemental

Certifié ISO 9000 et ISO 14001, TE a, par ses pratiques environnementales, réduit de 80 % ses émissions de gaz à effet de serre, de 24 % son utilisation d'énergie, de 74% sa

consommation d'eau, recyclé 99,9 % de ses tissus, du plastique et du papier, tout en augmentant son utilisation d'énergie renouvelable jusqu'à un niveau de 91%.

La pratique de l'analyse du cycle de vie (ISO14040) est bien intégrée dans l'entreprise. Les produits éco-intelligents de TE suivent le « *cycle perpétuel éco-intelligence* ». C'est un circuit fermé de fabrication, de distribution, d'utilisation, de récupération, de désassemblage et de recyclage qui permet de conserver la valeur du produit au fil d'un nombre illimité de cycles de vie.

Pour y arriver, la PME a beaucoup travaillé avec des partenaires extérieurs qui lui ont apporté la connaissance et l'expertise nécessaires dans le domaine des produits écologiques. Comme le confirme son directeur de la R&D :

*« On a travaillé avec beaucoup de personnes extérieures. Pour le four on a travaillé avec une compagnie qu'on a engagée pour son expertise. Pour toutes les approbations pour les produits chimiques, on n'a pas la connaissance, il n'y a pas de chimistes dans la compagnie. Donc on a travaillé avec une tierce partie qui est MBDC. Il y a une personne qui a travaillé ici à l'interne pendant 2 ans chez TE dont le seul mandat était celui de gestionnaire en environnement de la compagnie. ».*

### **2.3. L'engagement social**

À l'interne Chez TE les employés jouent un grand rôle et sont considérés comme des partenaires. L'entreprise tient à ne pas exposer ses employés à des substances potentiellement cancérogènes et dommageables à leur santé physique. Cette culture d'entreprise aide à attirer les meilleurs candidats de l'industrie. Et ceux qui y sont restent. TE a un très bas taux de roulement, autour de 1%. Le travail en usine chez TE est axé sur le bien-être des employés et gravite autour d'une gestion participative. Dans ses usines, qui servent à fabriquer des tissus pour les systèmes et mobiliers de bureau, tout a été conçu en fonction des valeurs telles que le travail en équipe et le bien-être des employés. Le centre de conditionnement physique, les salles de réunion, la luminosité naturelle maximale, le centre de formation et le laboratoire de recherches sont autant d'éléments qui contribuent à la réalisation de chaque employé ainsi qu'à la productivité et à l'essor de l'entreprise. De plus, TE communique beaucoup avec ses employés:

*« Il y a des rencontres mensuelles. On leur explique où est-ce que l'on s'en va. Ils font partie d'un comité d'amélioration continue. Ce ne sont pas juste des gens qui rentrent le matin et qui pointent... », affirme le directeur de la R&D.*

L'engagement social va aussi au-delà des frontières de l'entreprise. TE s'investit dans deux causes principales: il est le commanditaire principal de la course de vélo pour la relève à Saint-Georges de Beauce et apporte un soutien matériel et financier à une organisation qui milite pour les maladies du cœur. Ce que désire le président de l'entreprise :

*« C'est le vélo parce que ce sont les jeunes et l'activité physique, et l'autre côté c'est la maladie du cœur, c'est la santé des gens. On est beaucoup orienté sur l'activité physique et le bien-être des gens. ».*

### 3. Quelques pratiques de gestion chez TE

#### 3.1. La R&D et les certifications

Conscients de l'importance des enjeux économiques pour l'entreprise manufacturière et des moyens à privilégier pour accroître sa part de marché dans le contexte de la mondialisation des marchés, les dirigeants de TE ont investi 4,2 % des ventes depuis trois ans en recherche et développement, dépassant largement la moyenne de 1,7 % propre à l'industrie du textile. Pour son président :

*« Il ne s'agit pas d'une mode, mais d'une vague de fond qui change systématiquement l'ensemble de nos façons de faire. D'importants clients ont cru au projet. Après beaucoup de recherche, de développement et de volonté, le rêve se réalise. Notre force est sans conteste d'avoir choisi et pu passer du concept à l'action. »*

En 2006, les ventes de produits de polyester éco-intelligents ont augmenté de 120 %. Les tissus de polyester éco-intelligents ont reçu la certification « Or » du programme *Cradle to Cradle de McDonough Braungart Design Chemistry* (MBDC). TE a aussi obtenu la norme *Leed* qui permet de certifier le haut rendement écologique des intérieurs commerciaux comme ceux faits avec du polyester éco-intelligence.

#### 3.2. Le centre d'apprentissage Éco

TE a intégré à son site Internet un page web à partir de laquelle les visiteurs peuvent trouver les ressources pour approfondir leurs connaissances et s'outiller pour améliorer l'environnement. Appelée Centre d'apprentissage Éco, cette page web contient des informations sur des organismes de certifications, des organismes gouvernementaux, des instituts environnementaux et sur les actions et les pratiques de DD de TE.

#### 3.3. Les pratiques de créativité et d'innovation

Les dirigeants de TE sont convaincus que leurs innovations sont nourries par leur engagement dans le développement durable.

*« Oui, définitivement [...] si à partir de la haute direction, il n'y avait pas eu d'engagement là-dessus, on aurait arrêté [...]. Nos produits ne seraient pas sur le marché, s'il n'y avait pas eu ce critère écologique. Cet engagement là nous force à innover des produits différents des autres. », confirme le directeur de la R&D.*

L'entreprise a mis en place des partenariats stratégiques avec *McDonough Braungart Design Chemistry* (MBDC), *The Natural Step*, *DesignTex*, *Rohner Textile AG*, etc., un comité environnemental avec les employés, une veille technologique, des séances de brainstormings avec les employés, qui permettent d'être à l'écoute de toutes les parties prenantes et de remettre continuellement en question les pratiques opérationnelles de l'entreprise. Ce sont les principaux moyens mis en place pour favoriser la créativité. Cela exige beaucoup de flexibilité de la part de l'entreprise. Selon le directeur de la R&D :

*« On n'est pas rigide, on travaille avec le client pour trouver des façons nouvelles de travailler. C'est pour ça aussi qu'on est reconnu sur le marché [...]. On a 4 portfolios de produits par année. On emmène de nouvelles idées dans un portfolio. On fait des brainstormings avec ça. On se demande, qu'est ce qu'on veut faire*

*comme nouveaux produits. Les critères de sélection sont le retour sur investissement, les risques associés à cela et l'environnement. Les idées viennent des vendeurs sur le marché, du marketing, des recherches de veille technologique.».*

Par ailleurs, le processus de conception et l'inspiration des ingénieurs de TE sont stimulés par l'élan créatif des galeries d'art, des musées et des défilés de mode newyorkais. De plus, l'entreprise soumet ses produits en cours de fabrication aux designers, aux distributeurs de tissus et aux manufacturiers de meubles qui sont ses clients, afin d'aboutir aux couleurs et aux designs finaux. Les fabricants de meubles doivent tester ces tissus sur leurs chaises et leurs canapés pendant six mois avant de les commercialiser.

En conclusion, TE a atteint ses trois objectifs durables : économie, écologie, équité en les unifiant à ses quatre initiatives principales : le personnel, les partenariats, les processus et les produits. Les dirigeants de TE reconnaissent finalement que leur engagement dans le DD leur a permis de :

- Différencier leurs produits de ceux des concurrents dans l'industrie;
- Améliorer leur réputation auprès des clients et des distributeurs;
- Bénéficier de la connaissance et de l'expertise de leurs partenaires;
- Réaliser un cycle fermé d'approvisionnement, de production et de distribution qui respecte les exigences économiques, écologiques et sociales;
- Réduire leurs coûts de fonctionnement et de production tout en minimisant les impacts négatifs sur l'environnement;
- Être à l'avant-garde par la veille technologique, la recherche et développement et le travail en équipe qui ont stimulé leur créativité et favorisé des solutions à la fois écologiques et innovantes;
- Devenir un chef de fil nord-américain dans la production de tissus écologiques.